

PUKEUTUMISPALVELUIDEN KEHITTÄMINEN YRITYSASIAKKAILLE

Case: Dressway Oy

Sini Aatsinki

Opinnäytetyö
Toukokuu 2013

Vaatetusalan koulutusohjelma
Kulttuuriala





Tekijä(t) AATSINKI, Sini	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 03.05.2013
	Sivumäärä 43	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty (X)
Työn nimi PUKEUTUMISPALVELUIDEN KEHITTÄMINEN YRITYSASIAKKAILLE Case: Dressway Oy		
Koulutusohjelma Vaatetusalan koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) PARTANEN, Kaisa		
Toimeksiantaja(t) Dressway Oy		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyön toimeksiantajana oli pukeutumispalveluyritys Dressway Oy. Työn tavoitteena oli toimeksiantajan yrityksille tarjottavien palveluiden kehittäminen asiakaslähtöisesti ja kehittää tuoteistamisprosessin avulla yrityspalveluista asiakkaita kiinnostavia. Tutkimuksessa keskityttiin selvittämään, millainen palvelusisältö yritysasiakkaita kiinnostaa ja paljonko he ovat siitä valmiita maksamaan.</p> <p>Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmillä. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys pohjautuu palveluihin ja niiden tuotteistamiseen. Tutkimusaineisto kerättiin haastattelemalla. Tutkimusta varten suunniteltiin puolistrukturoitu haastattelu, joka toteutettiin neljälle haastateltavalle. Haastattelut nauhoitettiin, litteroitiin, koodattiin ja analysoitiin, minkä jälkeen tuloksista tehtiin johtopäätökset.</p> <p>Pukeutumispalveluista oltiin kiinnostuneita, mutta tutkimuksessa kävi ilmi, että palvelut ovat vielä melko tuntemattomia. Tutkimusaineistoa analysoimalla todettiin, että Dresswayn tarjoamat yrityspalvelut kannattaa tarjota virkistystoiminnaksi. Virkistystoimintana pukeutumispalvelut palvelisivat sekä yritystä että yksittäistä työntekijää, sillä palveluista on hyötyä kummallekin.</p> <p>Dresswayn yrityspalvelut voisi tuotteistaa hyvinvointipalveluiksi, ja palveluista voisi kehittää hyvinvoinnin palvelupaketin yhdessä yhteistyökumppaneiden kanssa. Toimeksiantaja pystyy hyödyntämään tutkimuksen tuloksia myös muiden palveluidensa kehittämisessä. Tulokset pohjaavat myös seuraavaa tuotteistamisen vaihetta eli yrityspalveluiden markkinointia.</p>		
Avainsanat (asiasanat) tuotteistus, palvelumuotoilu, palvelut, palveluyritykset, pukeutuminen, neuvonta, konsultointi, asiakaslähtöisyys		
Muut tiedot		



Author(s) AATSINKI, Sini	Type of publication Bachelor's Thesis	Date 03.05.2013
	Pages 43	Language Finnish
		Permission for web publication (X)
Title DEVELOPING THE DRESSING CONSULTING SERVICES FOR THE CORPORATE CUSTOMERS Case: Dressway Oy		
Degree Programme Degree Programme of Fashion and Clothing		
Tutor(s) PARTANEN, Kaisa		
Assigned by Dressway Oy		
<p>Abstract</p> <p>The commissioner of the Bachelor's Thesis was the dressing consulting enterprise called Dressway Oy. The aim of the thesis was to develop dressing consulting services for corporate customers in a customer-oriented way, and to find out what kinds of services would be interesting for the customers. The development was executed with a productization process. The study focused on finding out what kind of service content would interest corporate customers and how much they would be willing to pay for them.</p> <p>The study was conducted using a qualitative approach. The theoretical part of the Bachelor's Thesis was based on services and the productization of services. The data was collected by interviews. A half-structured interview was planned for the study and four persons were interviewed. The interviews were recorded, transcribed and analyzed after which the conclusions were made.</p> <p>The results indicated that the dressing consulting services were interesting but they were still quite unknown. While analyzing the study material the conclusion was that dressing consulting services should be offered as recreational services, in which case the dressing consulting services would serve both the employer and the employee because there would be benefits for both parties.</p> <p>Dressway should productize their services into well-being services and they could develop a well-being service package together with their cooperation partners. The commissioner can benefit the results of the study to develop other services. The results are a base for the next step of the productization process which is the marketing of the corporate services.</p>		
Keywords productization, service design, services, service enterprises, dressing, consultation, customer orientation		
Miscellaneous		

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO.....	2
2 PALVELUT	4
2.1 Palvelu käsitteenä	4
2.2 Pukeutumispalvelut	6
2.3 Pukeutumisen merkitys työelämässä	8
3 PALVELUIDEN TUOTTEISTAMINEN	9
3.1 Tuotteistaminen käsitteenä	9
3.2 Tuotteistamisprosessi	13
3.3 Tuotteistamisen tavoitteet ja hyödyt	21
3.4 Tuotteistamisen ongelmat ja haitat	23
4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	24
4.1 Kvalitatiivinen tutkimus	24
4.2 Haastattelu aineistonkeruutapana	25
4.3 Haastatteluiden toteutus	27
5 DRESSWAY OY:N YRITYSPALVELUIDEN KEHITTÄMINEN	28
5.1 Dresswayn yrityspalveluiden nykytila	28
5.2 Asiakaskohderyhmän määrittely	29
5.3 Dresswayn palveluiden tarpeen ja hyödyn määrittely yritysasiakkaille	32
5.4 Dresswayn yrityspalveluiden rakentaminen	33
5.5 Dresswayn yrityspalveluiden hinnoittelu	35
6 POHDINTA	36
6.1 Johtopäätökset	36
6.2 Tutkimuksen luotettavuus	38
6.3 Jatkotutkimusaiheet	39
LÄHTEET	41
LIITTEET	43
Liite 1. Haastattelulomake	43
 KUVIOT	
KUVIO 1. Tuotteistamisprosessin osaprosessit	17

1 JOHDANTO

Pukeutumisneuvontaa markkinoidaan nykypäivänä osana lähes jokaisen vaatemyymälän asiakaspalvelua, mikä viestii sen suurentuneesta kysynnästä. Myös pukeutumispalveluyrityksiä on perustettu alalle yhä tiheämpään tahtiin. Pukeutumispalveluyritysten palvelut muistuttavat hyvin paljon toisiaan, joten kilpailua käydään asiantuntijoiden ammattitaidolla. Hyvänä kilpailuetuna toimii myös onnistunut palveluiden tuotteistus, jonka avulla pyritään määrittelemään asiakaskohderyhmä mahdollisimman hyvin ja laajentamaan sitä tarjoamalla uusia tai kehitettyjä palveluita, jotka palvelevat potentiaalisten asiakkaiden tarpeita paremmin. Työn toimeksiantajayritys Dressway Oy (myöhemmin Dressway) on jyvaskyläläinen pukeutumispalveluyritys, joka pyrkii kehittämään toimintaansa jatkuvasti.

Opinnäytetyön aiheena on tutkia toimeksiantajan pukeutumispalveluyrityksen palveluiden markkinamahdollisuuksia. Tarkoituksena on kohdistaa työ toimeksiantajan yritysasiakkaille tarjottavien palveluiden kehittämiseen. Kehittäminen toteutetaan tuotteistamisprosessia avulla. Työn tavoitteena on selvittää millaiset yritykset olisivat toimeksiantajan potentiaalisia asiakkaita ja millaisia palveluita he toivoisivat. Opinnäytetyön aihe valikoitui osittain oman mielenkiinnon perusteella, eli olen kiinnostunut pukeutumisneuvonnasta ja niistä palveluista, joita erilaiset pukeutumispalveluyritykset tarjoavat. Aiheen valintaan vaikutti myös toimeksiantaja, eli toimeksiantajalla oli selkeä tarve kartoittaa omien palveluidensa mahdollisia yritysasiakkaita paremmin kuin mitä tällä hetkellä on tiedossa. Dresswayn osakkaat Ahonen ja Sievänen (2012a) kertoivat, että yrityspalveluiden kehittäminen oli ollut tarkoituksena jo pitkään, mutta kuten usein pienillä palvelualan yrityksillä, myöskään Dresswaylla ei ollut resursseja yrityspalveluidensa tuotteistamiseen (Ahonen & Sievänen 2012a).

Pukeutumispalvelut ovat ilmiönä melko vähän tutkittu alue, aikaisempia tutkimuksia suoranaisesti pukeutumispalveluista löytyi kolme, jotka kaikki ovat opinnäytetöitä pukeutumispalveluiden kehittämiseen liittyen. Venäläisen (2006) ”Pukeutumispalvelujen kehitystarpeet Jyväskylässä, näkökulmana arvontuotanto asiakkaille” kartoittaa, millaista pukeutumiseen liittyvää neuvontaa

kuluttajat haluavat Jyväskylässä. Kääriäisen (2008) ”Palveluiden hinnoittelu – kohteena pukeutumispalvelut” selvittää, miten tulevaisuudessa perustettavan pukeutumispalveluyrityksen palvelut tulisi hinnoitella. Koskisen (2009) ”Pukeutumispalveluyrityksen palveluiden suunnittelu” selvittää potentiaalisten asiakkaiden suhtautumista pukeutumispalveluyrityksen palvelutarjonnasta. Tutkimusten vähyyteen vaikuttaa todennäköisesti se, että pukeutumispalveluyritykset ovat vielä melko uusi ilmiö Suomessa ja varsinkin Jyväskylässä. Kaikki kolme tutkimusta keskittyivät yksityisasiakkaille tarjottavien palveluiden kehittämiseen, eli yhtäkään tutkimusta yrityksille tarjottaviin palveluihin liittyen ei löytynyt.

Toimeksiantajalla on kuitenkin jo selkeä kuva siitä, ketkä ovat kyseisen yrityksen henkilöasiakkaat ja miten heille tulisi yrityksen palveluita markkinoida. Toimeksiantajalla ei vielä ole kovin selvää kuvaa siitä, millaiset yritykset voisivat olla yrityksen potentiaalisia asiakkaita. Ahonen ja Sievänen (2012a) kertoivat yritysasiakkaiden kuitenkin olevan tuottavampia kuin henkilöasiakkaiden, vaikka tällä hetkellä henkilöasiakkaat ovat yrityksen suurin tulonlähde. Yritys haluaisi siksi laajentaa toimintaansa yritysasiakkaiden suuntaan (Ahonen & Sievänen 2012a). Päättökysymys on ”Miten Dresswayn yrityksille tarjottavia palveluita tulisi kehittää, jotta ne olisivat kiinnostavia?”. Päättökysymys tarkentuu alatutkimuskysymyksellä ”Millainen palvelusisältö yritysasiakkaita kiinnostaa ja mitä he olisivat siitä valmiita maksamaan?”.

Toimeksiantaja

Toimeksiantajana opinnäytetyössä toimi jyväskyläläinen pukeutumispalveluyritys Dressway Oy. Yritys tarjoaa erilaisia, monipuolisia pukeutumispalveluita niin henkilöasiakkaille kuin yrityksillekin. Yrityksen palveluita ovat esimerkiksi värianalyysit ja oman tyylin etsintä. Dressway on kahden naisen yritys: opinnäytetyön yhteyshenkilönäkin toimiva Sari Ahonen on toiminut vaatetusalan yrittäjänä jo vuodesta 1992. Hän on valmistunut alun perin vaatetusalan tekni-koksi ja täydentänyt osaamistaan muun muassa pukeutumisneuvonnan erikoisammattitutkinnolla. Yrityksen toinen osakas, Tiina Sievänen on valmistunut vestonomiksi vuonna 2006 ja toiminut vaatetusalan yrittäjänä vuodesta 2007. Myös Sievänen on täydentänyt osaamistaan erilaisilla koulutuksilla, ku-

ten pukeutumisneuvonnan erikoisammattitutkinnolla. (Dressway n.d.)

2 PALVELUT

”Haluamme elämäämme helpottavia ratkaisuja tavaraa enemmän. Nämä ratkaisut ilmenevät useimmiten palveluina.” (Tuulaniemi 2011, 16.)

2.1 Palvelu käsitteenä

Kinnusen mukaan palvelun määrittely riippuu siitä, tarkastellaanko palvelua tuottajan vai kuluttajan näkökulmasta. Tuottajan näkökulmasta palvelu on tapahtumien ja prosessien summa, johon voi kuulua jokin konkreettinen tuotos, mutta pääasiassa palvelu on jonkin hyödyn asiakkaalle tuottava sarja erilaisia toimenpiteitä. Kuluttajan näkökulmasta palvelu voi olla ainutlaatuinen tapahtuma, jokapäiväinen rutiini tai huomaamaton toimenpide. Kuluttaja harvoin keskittyy palveluntuottajan toimenpiteisiin vaan omiin tavoitteisiinsa ja saamiinsa hyötyihin. (Kinnunen 2004, 1.) Tuulaniemi määrittelee palvelun neljän keskeisen asian kautta: palvelun tavoitteena on ratkaista jokin asiakkaan ongelma, se on prosessi, asiakas kokee palvelun mutta ei omista sitä, ja palvelussa merkittävää on ihmisten välinen vuorovaikutus (Tuulaniemi 2011, 59).

Asiakas osallistuu aina palvelun tuottamiseen jollain tasolla, eli asiakas nähdään osana palvelun tuotantojärjestelmää ja palveluntuottajan tavoitteena on omien toimien avulla saada asiakas toimimaan haluamallaan tavalla. (Kinnunen 2004, 1.) Myös Tuulaniemi korostaa, että ihminen on palvelun keskeinen osa. Palveluiden yhteydessä puhutaankin aina asiakkaan palvelukokemuksesta (Tuulaniemi 2011, 26.)

Yrityskuva on suuressa roolissa palvelujen menestymisessä. Yrityskuva eli ne mielikuvat, jotka asiakkaalle syntyvät yrityksestä, sen tuotteista ja palveluista, henkilöstöstä sekä toiminnasta, vaikuttavat ratkaisevasti siihen, kuinka kiinnostavaksi palvelut koetaan ja mistä kyseinen palvelu halutaan ostaa. Mielikuvat voivat syntyä asiakkaan omien kokemusten tai muiden asiakkaiden koke-

musten pohjalta sekä yrityksen omien toimien, kuten markkinointiviestinnän perusteella. (Kinnunen 2004, 8.)

Palveluidealla voidaan tarkoittaa joko palveluyrityksen liikeideaa, eli mitä palveluja yritys tuottaa, millaiset ihmiset tai yritykset kuuluvat sen kohderyhmään, miten palvelut tuotetaan ja millaista yrityskuvaa yritys haluaa viestittää, tai yksittäisen palvelun ideaa. Uusi palveluidea voi olla jotain aivan uutta ja toteutumaton tai sitten se voi olla nykyisen palvelun kehittämistä ja uudelleen-suunnittelua. (Kinnunen 2004, 9-10.)

Palvelupaketti voidaan määritellä kokonaisuudeksi, joka koostuu ydinpalvelusta ja sitä tukevista lisä- ja tukipalveluista. Ydinpalvelu vastaa asiakkaan keskeiseen ostotarpeeseen kun taas lisä- ja tukipalvelut tyydyttävät asiakkaan toissijaisia tarpeita. Lisä- ja tukipalveluiden ero on siinä, että lisäpalvelut ovat lähes välttämättömiä palveluita ydinpalvelun käytölle, kun taas tukipalvelut tekevät ydinpalvelun käytöstä miellyttävämpää. Palvelupaketin tuottaminen on erilaisten päätösten, prosessien ja toimenpiteiden yhdistelmä, jonka ansiosta asiakas hyötyy omaa taloudellista ja toiminnallista panostustaan vastaan. (Kinnunen 2004, 10–11.)

Palvelun tuotantoprosessi tarkoittaa palvelun tarjoajan ja asiakkaan yhteisiä toimenpiteitä palvelua tuottaessa. Palvelu tuotetaan käyttämällä sekä palveluntarjoajan että asiakkaan henkisiä ja fyysisiä resursseja. Tuotantoprosessiin kuuluu asiakkaan ja palveluntarjoajan välistä kanssakäymistä, jolloin osapuolten tietoja, arvoja ja asenteita muokataan niin, että haluttu palvelu ja sen tuottamat asiakashyödyt voivat toteutua. Palvelun tuotantoprosessi syntyy toimenpiteistä ja palvelutapahtumista. Palvelutapahtuma voi koostua yhdestä tai useammasta toimenpiteestä. Useista palvelutapahtumista muodostuu ajan kuluessa asiakassuhde. (Kinnunen 2004, 12–13.)

Palvelun lopputulos on asiakkaan muodostama käsitys palvelusta tuotantoprosessin päätyttyä. Toivottuja lopputuloksia voivat olla esimerkiksi taloudellinen hyöty, tehokkuuden kasvu, investointi tai luottamuksen kasvu. Palvelun lopputulosten perusteella asiakas muodostaa käsityksensä palvelun laadusta. *Palvelun laadun* määrittelyyn ei ole yhtä tiettyä yleisesti hyväksyttyä tapaa, mutta yksi yleisesti käytetty tapa määritellä palvelun laatu on verrata asiakkaan ennakkoon muodostuneita odotuksia ja hänen saamiaan kokemuksia.

Näiden kahden ero kertoo, onko palvelu ollut hyvä vai huono. Asiakas arvioi palvelun toteutumista sovitun mukaisesti ja palvelun miellyttävyyttä ja saa niiden perusteella käsityksen palvelun laadusta. Asiakas voi arvioida palvelun laatua myös arvioimalla palvelusta saatua taloudellista hyötyä asiakkaan odotuksiin. (Kinnunen 2004, 18.)

Palvelun arvo voidaan määritellä, kun tarkastellaan palvelun tuottamia hyötyjä ja palvelun aikaansaamiseksi tarvittavia uhrauksia sekä niiden erotusta. Palvelun tuottamisessa sekä asiakas että palveluntarjoaja joutuvat tekemään uhrauksia, jotka voivat olla taloudellisia tai toiminnallisia. Tavoitteena on, että palvelu tuottaa hyötyä kummallekin osapuolelle. (Kinnunen 2004, 21; Tuulaniemi 2011, 30.) Asiakas kokee saavansa arvoa, jos hän pystyy palvelulla tai palvelun ja tavarán yhdistelmällä ratkaisemaan ongelmansa (Tuulaniemi 2011, 31).

Palveluiden kehittäminen

Kun verrataan palvelujen kehittämistä fyysisten tuotteiden kehittämiseen, on palvelujen kehittäminen yleensä nopeatempoisempaa ja keskittyy usein palvelujen uudistamiseen ja paranteluun (Kinnunen 2004, 29). Palvelujen kehittämistä voidaan kutsua myös palvelumuotoiluksi. Palvelumuotoilu yhdistää muotoilun toimintatavat perinteisiin palvelun kehityksen menetelmiin. Palvelumuotoilun päätavoite on yhdistää asiakkaiden tarpeet ja odotukset sekä palveluntuottajan liiketoiminnalliset tavoitteet palveluiksi. (Tuulaniemi 2011, 24–25.)

2.2 Pukeutumispalvelut

Pukeutumispalvelut auttavat asiakasta eri pukeutumistilanteissa. Pukeutumispalveluista asiakas saa apua esimerkiksi työpukeutumiseen, oman tyylin löytämiseen tai kun keho on muuttunut laihtumisen tai raskauden myötä. Pukeutumispalvelut on terminä laajempi kuin pukeutumisneuvonta. Pukeutumisneuvonta on pukeutumispalveluiden yksi osa-alue. Muita osa-alueita voivat olla ostoapu, neuvonta kampauksen, meikin, silmälasien ja asusteiden suhteen sekä nykyisten vaatteiden muokkaaminen sopivammiksi. (Dressway n.d.)

Pukeutumispalveluilla pyritään parantamaan asiakkaan ulkonäköä, löytämään uusi tyyli, lisäämään asiakkaan varmuutta värien käyttöön ja vaatteiden valintaan sekä tutustuttamaan asiakas oman vartalonsa hyviin ja huonoihin puoliin. (Pukeutumispalvelu Sinuksi n.d.) Pukeutumispalvelut pyrkivät löytämään asiakkaalleen oikean tyylin ja lähtökohdat oikeanlaiselle pukeutumiselle. Harjun (2004, 14) mukaan oikeanlaista pukeutumista ilmentävät sopiva koko, vartalo-tyypille sopivat linjat sekä persoonallisuutta korostavat yksityiskohdat ja värit. Oman henkilökohtaisen tyylin löytämisessä tulisi pitää mielessä omat mieltymykset ja mukavuusalueet, sillä eri tyyliä sopivat erilaisille ihmisille (Morem 2005, 99).

Pukeutumisneuvonnassa voidaan muun muassa määritellä asiakkaan mittasuhteet ja hänelle sopivat värit sekä arvioida asiakkaan nykyinen vaatekaappi. Olennaisia asioita pukeutumisneuvonnassa ovat vartalon mittasuhteet ja vartalon malli sekä vartaloon sopivat vaatteiden mallit, pituudet, kuviot ja materiaalit. (Dressway n.d.) Pukeutumisneuvonnassa voidaan kertoa myös värien vaikutuksesta. Harjun (2004, 14) mukaan esimerkiksi yksivärinen asu on rauhallinen, pastellisävyt pehmentävät kantajaansa, murrettut värit jättävät kantajansa taka-alalle, kun taas kirkkaat värit tuovat esille ja tummat sävyt koetaan arvokkaammiksi. Myös Särkikoski-Pursiainen (2001, 16–17) korostaa värien kertovan kantajastaan jo ennen kuin tämä on sanonut sanaakaan. Myös miehet ovat alkaneet kiinnittää enemmän huomiota ulkonäköönsä ja hakevatkin yhä enemmän neuvoa pukeutumiseensa (Morem 2005, 98). Pukeutumisneuvoja on asiantuntija, joka auttaa asiakasta sopivien vaatteiden etsimisessä. Hän voi koota asiakkaan toiveiden mukaisen vaatekokonaisuuden, joka imartelee asiakkaan vartaloa. (Särkikoski-Pursiainen 2001, 264.)

Värianalyysissä tutkitaan, minkä väriset vaatteet sopivat asiakkaalle. Värien sopivuuteen vaikuttavat asiakkaan henkilökohtainen värityys eli ihon sävyt sekä hiusten ja silmien väri. Oikeanlaiset värivalinnat saavat aikaan tasapainoisen vaikutelman. Sopivat värisävyt saavat käyttäjänsä näyttämään terveen ja levänneen näköiseltä, ne korostavat kasvonpiirteitä, pehmentävät ja kirkastavat ihoa. Sopimattomat värit voivat korostaa tummia silmänalusja ja tehdä väsyneennäköiseksi. (Särkikoski-Pursiainen 2001, 206–208.)

*Vartalo*tyypin määrittelyssä tutkitaan asiakkaan vartalon mittasuhteita, linjoja ja erityispiirteitä. Tärkeimpiä mittoja *vartalo*tyypin määrittelyssä ovat olkapäiden, vyötärön ja lantion leveydet sekä niiden suhteet toisiinsa. Myös vartalon pyöreys ja kulmikkuus vaikuttavat *vartalo*tyypin määrittelyyn. *Vartalo*tyypin määrittely helpottaa sopivien asujen valintaa. Sopivien asujen avulla voidaan korostaa tai peittää haluttuja vartalon kohtia ja saada aikaan tasapainoinen kokonaisuus. (Särkikoski-Pursiainen 2001, 219–220.)

2.3 Pukeutumisen merkitys työelämässä

Pukeutuminen viestii henkilön persoonallisuudesta sekä ryhmään kuulumisesta, eli vaatteet ovat voimakas viestintäväline (Hakala 2010, 52). Harju (2004, 14) tarkentaa, että pukeutumisella ilmennetään omaksuttua arvomaailmaa. Pukeutuminen on tärkeä osa yrityksen imagoa, ja sillä on suuri vaikutus uskottavuuteen. Työpaikkapukeutumista määrittelevät työn luonne ja ammatti. Eräissä ammateissa on täysin säädelty pukeutuminen, mutta näitä ammatteja tämä työ ei koske. Joissakin ammateissa oikea pukeutuminen on todella tärkeää, sillä vastapuolen suhtautuminen saattaa riippua paljon pukeutumisesta. Esimerkiksi liike-elämässä suhtaudutaan erityisen myönteisesti tyylikkääseen, laadukkaaseen ja asialliseen pukeutumiseen. (Hakala 2010, 39.) Särkikoski-Pursiainen (2001, 16) mainitsee harkitun ulkoasun antavan itsevarmuutta ja vapauttavan voimavaroja tuloksekkaaseen työskentelyyn. Oikeanlainen pukeutuminen on myös kohteliaisuutta ja arvostuksen osoittamista (Harju 2004, 14).

Pukeutuminen on suuressa roolissa ensivaikutelman syntymiseen. Esimerkiksi Keinosen mukaan ruotsalaisessa tutkimuksessa havaittiin, että hyvin pukeutuneet myyjät tekevät 40 % enemmän kauppvoja kuin huolittelemattomat kollegansa (Keinonen 1999, 15). Myös Morem (2004, 99) toteaa, että usein ihmiset tekevät ensimmäisen arvionsa sen perusteella, mitä toisella on päällään. Harju (2004, 14) mainitsee onnistuneen pukeutumisen kohottavan itsetuntoa, parantavan työsuoritusta ja vähentävän aggressiivisuutta. Liike-elämässä tulisi pukeutumisessa noudattaa niin kutsuttua ”Professional Image” eli siistiä ja huoliteltua ensivaikutelmaa. Työelämässä pukeutumisen ei tarvitse olla niin-

kään muodikasta vaan pukeutumisella tulisi pyrkiä antamaan toivottava kuva itsestä ja yrityksestä (Keinonen 1999, 68).

Särkikoski-Pursiainen nostaa esille työpaikkapukeutumisen merkityksen asiakaspalveluhenkilökunnan tunnistamisessa. Joillakin työpaikoilla suositetaan yhtenäistä työvaatetusta helpottamaan esimerkiksi myyjän tunnistamista. Hyvän työvaatteen vaatimuksia voivat olla mielihyvän tuottaminen käyttäjälleen, itsetunnon kohottaminen, yhteenkuuluvaisuuden tunteen lisääminen ja yrityskuvan tukeminen. (Särkikoski-Pursiainen 2001, 15.) Olennaista työpukeutumisessa kuitenkin on se, millaiseksi työntekijä kokee olonsa työvaatteissa, olipa työpukeutuminen sitten hyvin tarkkaan säädettyjä ”virkapukuja” tai hyvin vapaasti työntekijän valittavissa. Työntekijän tulisi kuitenkin tuntea olonsa miellyttäväksi ja siten pukeutumisneuvonnasta voi joissain tapauksissa olla hyötyä, kun pohditaan työpaikan pukeutumiskoodia.

3 PALVELUIDEN TUOTTEISTAMINEN

3.1 Tuotteistaminen käsitteenä

Määrittely

Palvelujen tuotteistamiselle ei ole yhtä oikeaa määritelmää, mutta sitä voidaan kuvailla esimerkiksi työksi, jonka tuloksena asiantuntemus tai osaaminen jalostetaan myynti-, markkinointi- ja toimituskelpoiseksi palvelutuotteeksi (Parantainen 2008, 11). Jaakkola, Orava ja Varjonen (2009, 1) mainitsevat tuotteistamisen voivan olla myös uusien tai nykyisten palvelujen määrittelyä, systematisointia ja ainakin osittaista vakiointia. Palveluiden tuotteistamisen voi määritellä myös siten, että se on asiakkaalle tarjottavan palvelun määrittelyä, kuvailua, suunnittelua, kehittämistä, tuottamista ja parantamista siten, että asiakashyödyt maksimoituvat (Sipilä 1999, 12; Lehtinen & Niinimäki 2005, 30.)

Tuotteistaminen ei ole pelkästään palvelun standardoimista, kuten yleensä ajatellaan, vaan se on paljon laajempi prosessi. Tuotteistamisessa ei ainoastaan määritellä tuotteita, vaan siinä täsmennetään ja jäsennetään koko palve-

lutuotantoa hallittavampaan muotoon. Laajasti ymmärrettynä tuotteistuksessa kehitetään palveluja siten, että ne vastaavat paremmin asiakkaan tarpeita. Tuotteistamisen laajuuden määrittelee kuitenkin yrityksen strategia. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 30,45.)

Tuotteistamisen ideana on kehittää palveluista selkeitä palvelukokonaisuuksia, joita voidaan tarjota asiakkaille joko sellaisenaan tai erilaisina moduuleina, jolloin palvelut räätälöidään asiakaskohtaisesti (Sipilä 1999, 12–13). Myös Parantainen (2008, 64) toteaa, että palveluiden tuotteistamisesta voidaan puhua, kun kehitetään selkeitä palvelukokonaisuuksia tai -prosesseja. Tuotteistamisen ansiosta pystytään määrittelemään, mistä osista tuote muodostuu ja pystytään sopeuttamaan tuote markkinakelpoiseksi (hinta-laatusuhde) (Parantainen 2008, 64). Sipilä (1999, 16) kuitenkin toteaa, että palvelutilanteiden ainutlaatuisuus ja asiakaslähtöiset ratkaisut rajaavat palveluiden tuotteistamista. Asiakaslähtöisyys ei kokonaan estä palveluiden tuotteistamista, mutta se vaikuttaa siihen, miten palveluita voidaan tuotteistaa. Palveluiden tuotteistamisessa kehitetään työmenetelmiä ja luodaan puitteita tapauskohtaisesti luotavalle sisällölle. (Sipilä 1999, 16–17.)

Tuotteistaminen voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen tuotteistamiseen. Sisäinen tuotteistaminen on asiakkaalle näkymätöntä toiminnan kehittämistä, johon kuuluvat työtapojen ja -menetelmien kehittäminen, tietokantojen luonti, osaamisen kehittäminen ja sisäiset tuotekuvaukset. Ulkoinen tuotteistaminen taas on se tuotteistuksen osa, joka näkyy asiakkaalle. Siihen kuuluvat tuotteen konkretisointi, versiot ja tuotemerkki. Sisäinen toiminnan kehitys on edellytys ulkoiselle tuotteistukselle. (Sipilä 1999, 47–48.)

Tuotteistettu palvelu on konseptoinnin tuloksena syntynyt kokonaisuus, jota myydään usealle asiakkaalle. Konseptoinnilla tässä yhteydessä tarkoitetaan tuotteen muodon ja toimintojen kuvausta sekä sisältöä. Konseptointiin voidaan usein liittää myös kuvaus tavoitelluista asiakkaista sekä asiakaslupaus. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 30.)

Tuotteistamisen asteet

Tuotteistaminen voi olla eriasteista, ja sen asteet ovat: sisäisten työmenetelmien tuotteistaminen (työtapojen ja toimintamenetelmien systematisointi), pal-

velun tuotetuki (tuotetuen tarjoaminen palvelun tueksi), tuotteistettu palvelu (struktuurit, prosessit, menetelmät ja apuvälineet tuotteistaminen mahdollisimman pitkälle) ja monistettava tuote (monistettavissa olevan tuotteen saataminen fyysiseen tai sähköiseen muotoon). Se, mihin asteeseen palvelu tuotteistetaan, riippuu palvelun luonteesta, asiakkaista, kilpailutilanteesta sekä yrityksen strategiasta ja tuotekehityskyvystä. (Sipilä 1999, 12–13.) Myös Parantainen erottelee tuotteistamisen eri tasoihin. Hänen mukaansa tuotteistamisessa on kuusi eri tasoa, joiden järjestys voi vaihdella yritysten välillä. Tasot ovat toimintamallien osittainen monistuminen, palvelun hahmottaminen, toimittamisalun vakiinnuttaminen, palvelun monistuminen yrityksen sisällä, palvelun monistuminen yrityksen ulkopuolella ja palvelun muotoutuminen jälleenviitettäväksi. (Parantainen 2008, 13–14.)

Tuotteistamisen vaatimukset

Palvelun tuotteistaminen vaatii palvelun syvällistä ymmärtämistä. Tuotteistaminen on jonkin tuotekehitysmallin käytännön toteuttamista, ja yleensä se etenee vaiheittain. (Sipilä 1999, 12–13.) Tuotteistaessa tulisi muistaa, että sen tulee perustua yrityksen strategioihin ja markkinointinäkökulma on otettava huomioon. Vaikka tuotteistaminen liittyy vahvasti markkinoinnin suunnitteluun, voidaan tuotteistamista ja markkinointia suunnitella ja toteuttaa erikseen. Ne kuitenkin vaikuttavat toisiinsa ja tuotteistaminen voidaan käsittää markkinoinnin suunnittelun osaksi. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 31.)

Tuotteistamissuunnitelmaa laadittaessa on otettava huomioon kilpailuetu ja kasvumahdollisuudet. Kilpailuetu on se osaaminen, joka tekee yrityksestä ylivoimaisen suhteessa kilpailijoihin. Kilpailuetu vaatii kilpailukykyä eli sitä, että yritys pystyy ylipäättään toimimaan ja säilymään alalla. Kilpailu tulisi nähdä laaja-alaisesti: suoran kilpailun eli saman toimialan kilpailun lisäksi epäsuorana kilpailuna. Epäsuora kilpailu käsittää muilta toimialoilta tulevan kilpailun eli ne palvelut, jotka pyrkivät tyydyttämään omilla palveluillaan tai tuotteillaan saman tarpeen. Kasvumahdollisuudet taas tarkoittavat myynnin kasvattamiseen liittyviä ratkaisuja, jotka voidaan luokitella esimerkiksi neljään luokkaan: tuotteiden myynnin kasvattaminen markkinoilla, tuotteiden vieminen uusille markkinoille, palvelun kehittäminen ja uusien palvelujen tarjoaminen uusille

markkinoille. Markkinoiden kasvattamisessa voidaan käyttää myös edellisten yhdistelmiä. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 24–27.)

Tuotteistamisen onnistuminen

Palvelutuotteen tuotteistus on onnistunut silloin, kun palvelun käyttö- ja omistusoikeus voitaisiin myydä edelleen (Sipilä 1999, 12). Parantaisen mukaan hyvin tuotteistetun palvelun tunnistaa kolmen peruskysymyksen perusteella, joita ovat ”Mitä maksaa?”, ”Mitä sisältää?” ja ”Kuka palvelusta vastaa?”. Hinnan ei tarvitse olla yksi ja sama, mutta sen pitäisi olla ilmoitettavissa jollain perusteella. Myös palvelun sisällön on oltava niin selkeä, että sen voisi painaa esitteeseen. Palveluilla tulisi olla selkeästi määrätyt vastaavat yrityksen sisällä, jotta palvelutuotteen kehittäminen onnistuisi. (Parantainen 2008, 25.)

Tuotteistamisen ideana on se, että palvelun pystyy monistamaan samanlaisena aina uudestaan. Siksi tuotteistamisen edellytyksenä onkin tarkka dokumentointi. Dokumentteihin kuuluvat palvelun suunnitteluvaihe, myynnin menetelmät, markkinointimateriaali, hinnoittelu, sopimukset, graafinen ilme ja muu vastaava joko paperilla tai sähköisessä muodossa. Tuotteistajan tehtävänä on miettiä muun muassa palvelun asemointia, nimeä, markkinointia, hinnoittelua, paketointia, jakelua ja monistamista. (Parantainen 2008, 9-12.)

Massaräätälöinti

Massaräätälöinti on standardoidun ja räätälöidyn palvelun välimuoto. Massaräätälöinti tarkoittaa yksilöllisten palveluiden tuottamista massatuotannon keinoin, eli palvelu rakennetaan asiakkaan tarpeet tyydyttävistä moduuleista, jolloin lopputuote on asiakkaan näkökulmasta räätälöity juuri hänelle, vaikka se on koottu valmiista moduuleista. Massaräätälöinnissä automatisoidaan tai standardoidaan osa palveluelementeistä, jolloin tuottavuutta voidaan kasvattaa. Massaräätälöinnissä yhdistetään vaihtoehtoisista palveluelementeistä asiakkaalle sopivimmat, jolloin pystytään tarjoamaan palvelut suhteellisen edullisella hinnalla. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 34; Parantainen 2008, 92.)

3.2 Tuotteistamisprosessi

Parantaisen (2008, 64) mukaan tuotteistamisprosessi on tuotekehittelyä, jonka taustalla on usein jollekin asiakkaalle räätälöitynä tehty palvelu, tuote tai ohjelma. Lehtinen ja Niinimäki (2005, 32) taas näkevät tuotteistamisen usein jatkumona tuotesuunnittelulle, jolloin prosessi saattaa aluksi edetä tuotesuunnittelupainotteisesti ja syntyneet palvelut pyritään tuotteistamaan vasta myöhemmässä vaiheessa. Tuotteistamisprosessin tuloksena tuote tai palvelu saa nimen ja erilaisia kuvauksia. Palvelun tuotteistamisprojektissa määritellään selkeät tavoitteet ja kehittämiskohteet. Kehittämiskohteita voivat olla hinnoittelu, palveluprosessi, palvelutarjonta ja viestintä. (Raatikainen 2008, 64, 73.)

Sipilän (1999, 33) mukaan palvelualalla on yleistä, että yrityksillä ei ole omaa tuotekehitystoimintaa, vaan tuotteet ovat kehittyvät jatkuvasti asiakastöissä. Monesti pienillä palvelualan yrityksillä ei edes ole resursseja tai osaamista tuotekehitykseen. Sipilä jatkaa, että tuotteistus on tuotekehitysprosessi tai sen osa. Myös palvelutuotteiden tuotekehityksen tulisi perustua yrityksen liiketoimintaan. Ennen tuotekehitysprosessin aloittamista yritykselle on oltava selvää, mitä palveluja halutaan ja mitä kannattaa tuotteistaa. Myös markkinoista, asiakkaista, kilpailijoista ja omasta osaamisesta on oltava selkeä käsitys ennen tuotteistamisprosessin aloittamista. (Sipilä 1999, 34.)

Tuotteistamisen lähtökohdat

Lehtisen ja Niinimäen (2005, 45) mukaan tuotteiden ja tuotantoprosessien uudistusten lähtökohtana voivat olla asiakkaiden tarpeet ja niiden muutokset, jolloin puhutaan asiakaslähtöisistä innovaatioista. Uutuustuotteen kehittämiseen voi ideoita syntyä myös tutkimuksen tuloksena löydetyistä markkinaraosta, tuotteiden tai palveluiden saatavuudessa havaitusta puutteesta tai tuotekehittelyn innovatiivisuudesta (Raatikainen 2008, 61). Palveluja kehittäessä uusi tuoteidea voi olla myös vanhan palvelun uudelleensuunnittelua, jolla tarkoitetaan palvelun eri prosessien ja toimintojen konstruointia uudelleen. Palvelusta pyritään tekemään uuden ajattelun avulla toimivampi, nopeampi, helppokäyttöisempi tai taloudellisempi. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 32.)

Tuotteistamisen vaiheet

Lehtisen ja Niinimäen mukaan tuotteistaminen käsitetään ja toteutetaan yleensä yhtenä suurena projektina, mutta se voidaan jakaa myös useiksi osaprojekteiksi, joita voidaan toteuttaa myös yksittäisinä projekteina. Yksittäisten osaprojektien toteuttaminen on tyypillistä silloin, kun kehitetään nykyistä tuotetta. Tuotteistamisprosessi voidaan jakaa vaiheisiin, jotka voivat vaihdella eri tuotteistamisprosesseissa. Vaiheet ovat: valmistelutyöt, tuotteiden muodostaminen, markkinointi sekä seuranta ja arviointi. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 46.)

Valmistelutyöt kannattaa tehdä huolellisesti tuotteistamisprosessin alussa, sillä se helpottaa prosessissa etenemistä. Aluksi on hyvä täsmentää yrityksen toiminta-ajatus ja perustehtävä. Seuraavana selvitetään ja ryhmitellään asiakasryhmät, mihin kuuluu asiakasryhmien perustarpeiden, odotusten ja vaatimusten arviointi. Valmisteluihin kuuluu usein myös nykytilaa ja tavoitetilaa vastaavien tuoteluetteloiden laadinta sekä palvelutuotannon ja toimintaprosessien analysointi. Olennaista olisi myös perehtyä tuotteistamiseen liittyvään kirjallisuuteen ja hankkia mahdollisuuksien mukaan tuotteistamiseen liittyvää koulutusta. Myös kustannuslaskelmat ja aikataulu pitävät prosessin ”aisoissa”. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 46–47.)

Sipilän (1999, 35) mukaan tuotteistamisprosessin ensimmäiseen vaiheeseen kuuluu uusien tuoteideoiden syntyminen. Tuoteideaa kehitettäessä pitää määritellä, mitä yritys tarjoaa ja kenelle. Tuotetta ostaessaan asiakas hakee jotakin tiedostettua tai tiedostamatonta hyötyä. Palvelutuotteen ydin on asiakashyöty, ja hyötyä tulisi korostaa myös palvelujen markkinoinnissa. (Mts. 62.)

Uusia tuoteideoita voi syntyä joko omasta oivalluksesta, markkinoiden systemaattisesta tutkimisesta tai teknologisesta tutkimuksesta. Tuotteistaja saattaa itse havaita uuden markkinamahdollisuuden tai tyydyttämättömän tarpeen. Hän saattaa myös tehdä systemaattista markkinatutkimusta tai teknologiatutkimusta, joka liittyy kaikkeen muuhun kuin markkinoiden tutkimukseen. Palveluiden tuoteideat ja tuotteet kehittyvät usein yhteistyössä asiakkaiden kanssa, ja palveluyritysten tuotekehityksen lähtökohtana saattaa olla juuri asiakkaiden kuunteleminen ja heidän tarpeidensa ymmärtäminen. Hyvän tuoteidean syntymisen jälkeen ideasta tehdään esiselvitys, jossa selvitetään tuotteen markkinoita ja toteutusmahdollisuuksia pääpiirteissään. Esiselvityksen ansiosta

pystytään arvioimaan, kannattaako varsinaista tuotteistamisprosessia aloittaa. (Sipilä 1999, 35, 37–38.)

Tuotteiden muodostamisvaiheessa kuvataan, analysoidaan ja arvioidaan keskeiset palvelu- ja työprosessit. Seuraavaksi tulisi tunnistaa tuotteiden muodostamisen eri vaihtoehdot ja mahdollisuudet, minkä jälkeen voidaan muodostaa tuotteiden hierarkian, eli määritellä palvelujen pääryhmät, palveluryhmät ja palvelut. Olennaista olisi myös nykyisten palvelujen arviointi, keskeisten palveluiden palvelukuvausten laadinta sekä tuotteen kustannustekijöiden täsmennys, jotta palveluluettelon laadinta onnistuu. Oma tuotetta olisi hyvä analysoida, jotta palvelukonsepti tunnetaan. Se saattaa vaatia keskustelua myös asiakkaan kanssa. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 46–49.)

Palvelutuotteita muodostaessa tulisi palvelu konkretisoida. Palvelun konkretisoinnissa kerätään näkyvät todisteet asiakkaan ostopäätöksen tueksi. Konkretisointi voi olla palvelusta riippuen esimerkiksi referenssejä, asiakaskunnan esittelyä, esimerkkejä ja case-kuvauksia. Jo yrityksen tekemä tuotemäärittäminen, eli kuvaus siitä mitkä ovat yrityksen tuotteet, konkretisoivat palveluita. Yritykset voivat käyttää myös tekemiensä asiakastutkimusten palautteita markkinoinnissaan. Erityisen tehokkaita konkretisoijia ovat erilaiset työnäytteet ja kokeiluversiot. Palvelun ja osaamisen tasosta viestivät erilaiset patentit, palkinnot ja sertifikaatit. Myös takuun tarjoaminen palvelulle konkretisoi uskoa työn tuloksiin. (Sipilä 1999, 86–90; Parantainen 2008, 53–57.)

Markkinointivaiheeseen kuuluu esitteiden tekeminen ja esittelykansion koostaminen. Tuotteistamisprosessin onnistumista mitataan tuotteen sisäisellä ja ulkoisella markkinoinnilla sekä seurannalla ja arvioinnilla, vaikka niitä ei pidettäkään tuotteistamisen vaiheina. Tuotteen sisäisellä markkinoinnilla tarkoitetaan markkinoinnin valmistelua ja ulkoisella tarkoitetaan tiedottamista. Käytännössä markkinointivaiheeseen kuuluu kirjallisten tuotekuvausten ja tuote-esitteiden laatimista ja mahdollisesti tuotteen rekisteröimistä. Tuotekuvaukseen kuuluu tuotteen nimi, tunniste, hintatiedot, tuotteen sisältö, tuottamiseen tarvittava aika ja laatuominaisuudet. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 49.)

Sipilä (1999, 94) tarkentaa, että tuotenimi on olennainen osa myös palvelutuotteita ja se on sitä tärkeämpi mitä abstraktimpi palvelu on. Tuote-esite kertoo tuotteen tärkeimmät ominaisuudet ja sisällön. Se laaditaan ulkopuolisia

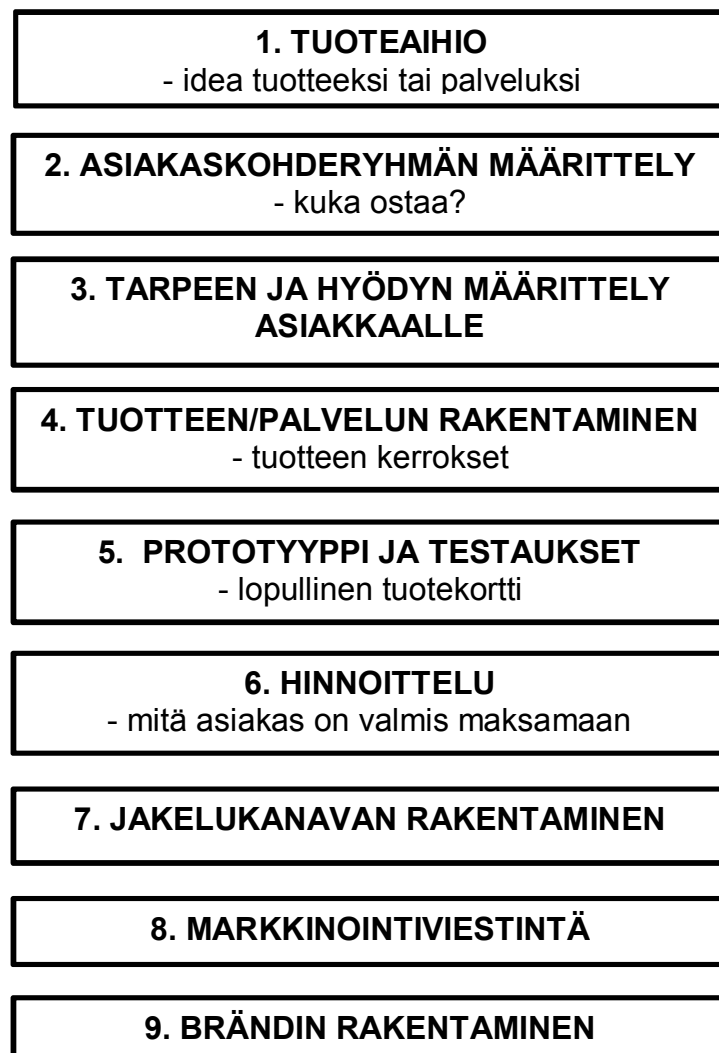
varten, joten se on asiakaslähtöinen. Joskus saatetaan tarvita useita, eri kohderyhmille tarkoitettuja esitteitä. Hyvän tuote-esitteen tavoitteena on antaa selkeä kuva palvelusta, herättää luottamusta ja johtaa jatkoneuvotteluihin. Tuote-esitteen tarkoituksena on vakuuttaa asiakas palvelutuotteen ja palveluntarjoajan ainutlaatuisuudesta ja luotettavuudesta. (Sipilä 1999, 97–99.)

Tuotteistamisprosessiin kuuluu myös asemointi eli posiointi, joka on tuotteen tai yrityksen sijoittamista markkinoilla toivottuun mielikuva-asemaan kilpailijoihin verrattuna. Asemoinnin tarkoituksena on kehittää sellainen tuotemielikuva, joka erottuu asiakkaan mielessä. Asiakkaat voivat arvioida tuotteen tai yrityksen esimerkiksi tuotemerkin, palvelun laadun, tuote- tai palvelukonseptin kehityksen, markkinointiviestinnän, henkilökohtaisten kontaktien, asiakkuuksien hallinnan, esitteiden, käyntikorttien tai yrityksen tapahtumien perusteella. (Raatikainen 2008, 77.)

Palvelujen menekin seuranta ja arviointi tapahtuu muun muassa tuotteiden ja asiakkaan tarpeiden vastaavuuden arvioinnilla ja hinta-laatusuhteen arvioinnilla esimerkiksi markkinatutkimuksien ja asiakaskyselyjen avulla. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 46–47.) Arvioinnilla tarkoituksena on varmistaa palvelun kilpailukyky ja ylläpitää kilpailuetua kilpaleviin yrityksiin jatkuvan kehityksen avulla. Palvelun arvioimisessa mitataan palveluntuottajan ja asiakkaan välistä vuorovaikutusta esimerkiksi asiakastyytyväisyyden tai brändin tunnettavuuden ja maineen mittaamisella. (Tuulaniemi 2011, 239.)

Tuotteistamisen osaprojektit

Raatikaisen (2008, 65) mukaan tuotteistamisprosessin vaiheet voidaan jaotella osaprosesseiksi, joita kuvataan kuviossa 1.



KUVIO 1. Tuotteistamisprosessin osaprosessit.

Asiakaskohderyhmä yleensä määrittelee suurimmaksi osaksi sen millainen tuotteen tulisi olla. Asiakkaan näkökulmasta onkin selvítettävä seuraavat asiat: Mihin tarkoitukseen uusi tuote tulee? Mikä on tällä hetkellä vastaava tai korvaava tuote ja mistä se ostetaan? Miten tarpeet kehittyvät? Mikä on uuden tuotteen tarjoama lisähyöty? Mistä asiakas mieluiten ostaisi tuotteen? Kuka tekee lopullisen päätöksen koskien tuotteen ostamista? Löytyykö tuotteelle ostouskollisuutta ja jatkuvat markkinat? Voidaanko tuotteelle teettää markkinointitutkimus, jos tietoa ei saada muuten selville? (Raatikainen 2008, 66.)

Myös yrityksen kannalta on selvítettävä erilaisia asioita, joita ovat: Mitä mahdollisuuksia yrityksellä on markkinoilla ja mahtuuko se kilpailutilanteeseen? Millainen on tyypillinen asiakas? Onko tuotteelle useampia asiakaskohderyhmiä? Kuinka paljon asiakkaita on ja paljonko asiakkaita on kussakin ryhmässä? Paljonko he ovat valmiita käyttämään rahaa tuotteeseen? Kuinka usein

asiakkaat ostavat tuotteita? Kuinka asiakkaat tavoitetaan? Mikä on toimialan tulevaisuuden ennuste? (Raatikainen 2008, 67.)

Tuotteistuksen hyvänä, konkreettisena apuvälineenä toimii sisäinen tuotekuvaus, jossa määritellään tuotteen markkinat, kohderyhmä, asiakashyödyt, tuotteen sisältö, toimitusehdot, tuotekehityskustannukset ja taloudelliset tulostavoitteet. Sisäinen tuotekuvaus on tarkoitettu yrityksen omaan käyttöön, mutta se on kuitenkin niin laaja, että se sisältää kaiken tuote-esitteeseen tarvittavan aineiston. (Sipilä 1999, 35–36.)

Palvelutuotteen kerrokset

Raatikaisen mukaan palvelutuotteen rakennetta voidaan kuvata kerroksittain, jonka ytimenä on perustuote. Perustuotteen ympärille rakennetaan tuotteistamisprosessin avulla markkinoinnillisuutta ja tuloksena saadaan valmis, tuotetistettu tuote. Palvelutuotteen ydintä, eli perustuotetta, voidaan määritellä sen mukaan, minkä asiakkaan ongelman palvelu tulee ratkaisemaan. Palvelutuotteen kerrokset koostuvat aineettomista ja aineellisista osista, työsuorituksista, tiedoista, taidoista, tunteista, tunnelmasta ja maineesta. Palvelun tuotteistamisella pyritään konkretisoimaan kokonaan tai osin näkymätön palvelu. Palvelutuotteen ensimmäinen kerros koostuu muun muassa seuraavista osatekijöistä: odotusaika, tuotemerkki, palveluaika, henkilöstö, palveluprosessi, palvelulaitteet ja internet-sivut. Nämä osatekijät muodostavat palvelupaketin, jonka hahmottaminen helpottaa myyntiä ja hinnoittelua. Seuraavassa kerroksessa tuotteelle annetaan lisäarvoa yrityskuvaan eli imagoon liittyvien tekijöiden avulla. Näitä tekijöitä voivat olla muun muassa takuu, laatu, tietopalvelu, lisäpalvelut sekä maksu- ja rahoitusmahdollisuudet. (Raatikainen 2008, 67, 71–72.)

Hinnoittelu

Palveluiden hinnoittelu on hankalaa ja useimmiten se perustuu työn suorittamiseen kuluneeseen aikaan. Ostaja taas saattaa verrata hintaa omiin kuukausituloihinsa. Hinnan tulisi kuitenkin perustua asiakashyötyihin ja asiakas tulisi-kin saada vertaamaan hintaa saamiinsa hyötyihin. Hinnoittelussa tulee olla aktiivinen, eli hintoja pitää päivittää ottaen huomioon asian uutuus, luovuus, kilpailutilanne, vaihtoehdot ja asiakassuhteet. Yksi palvelujen tuotteistamisen

hyödyistä on se, että yritys pystyy määrittelemään entistä useammalle palvelukokonaisuudelle tai osapalvelulle kiinteä hinta tai hintahaarukka. (Sipilä 1999, 79–80.)

Raatikaisen mukaan palvelun hinnoittelumenetelmiä ovat muun muassa aikaperusteinen tai resurssin käyttöön perustuva hinnoittelu, urakka- ja suoritusperusteinen hinnoittelu, palvelutasohinnoittelu, ominaisuus- ja liitännäishinnoittelu, saatavuushinnoittelu sekä kysyntäperusteinen kapasiteettihinnoittelu. Näistä ensimmäinen eli *aikaperusteinen tai resurssien käyttöön perustuva hinnoittelu* on tyypillinen menetelmä silloin kun resurssivaatimukset ovat vaikeasti ennustettavissa, mutta palvelun laatu on suhteellisen standardoitunut. Esimerkiksi konsultointi voi olla tällainen palvelu. Menetelmän etuna on se, että asiakas tietää tarkkaan, paljonko kyseinen palvelu maksaa tunnilta. (Raatikainen 2008, 163.)

Urakka- ja suoritusperusteinen hinnoittelu on tyypillinen selkeästi määriteltävien kokonaisuuksien hinnoittelumenetelmä silloin kun asiakkaalla on selkeä tarve. Palveluntarjoajalla on useimmiten aiempaa kokemusta vastaavasta urakasta, esimerkiksi rakennusurakat ovat hyvä esimerkki tällaisesta hinnoittelumenetelmästä. *Palvelutasohinnoittelussa* asiakas maksaa tietystä vakiopalvelusta sen perusteella, kuinka standardoidusti palvelu tuotetaan. Esimerkkinä tällaisesta tasohinnoittelusta on hotellien tasoluokitukset. Ominaisuus- ja liitännäishinnoittelussa asiakas voi koota palvelun eri osista, jotka ovat erikseen hinnoiteltu. Tällainen hinnoittelumenetelmä on tyypillinen esimerkiksi vakuumuksien hinnoittelussa. Menetelmä vaatii palvelun koostumuksen tuntemus ja eri osien vaikutus toisiinsa. (Raatikainen 2008, 163–164.)

Saatavuushinnoittelu perustuu siihen, että asiakkaalla on tarvittaessa mahdollisuus käyttää lisäpalvelua. Saatavuushinnoittelu voidaan yhdistää palvelutasoon, jolloin asiakkaalla on mahdollisuus maksaa haluamastaan palvelutasosta, esimerkiksi matkailuun liittyvissä lisäpalveluissa käytetään tyypillisesti tällaista hinnoittelumenetelmää. *Kysyntäperusteisessa kapasiteettihinnoittelussa* asiakkaalle tarjotaan mahdollisuus päättää milloin hän palvelunsa haluaa käyttää, jolloin palvelun hinta vaihtelee, esimerkiksi tyypillisin tämän hinnoittelun käyttö on kuntosalipalveluissa. (Raatikainen 2008, 165.)

Hinnoitteluun vaikuttavat palvelun ominaisuudet eli toimitussisältö ja palvelun tuottamiseen käytetty työaika. Tuotteistamisen ansiosta palvelun hinnoittelu helpottuu, sillä palvelun sisältö on määritelty ja työn kustannukset ovat selvillä etukäteen. Tällöin myös katteen voi laskea tarkemmin. Hinnoittelumenetelmiä on useita, mutta pääasiassa tavoitteena voisi pitää seuraavia asioita: perinteisen tunti hinnoittelun välttäminen ja kiinteän tai muuten selkeän hinnan määrittely. Tällöin hinta on helpommin viestittävässä. Kiinteän hinnan määrittelyssä auttaa, jos hinnaston rakentaa moduuleista: palvelun perusversio ja lisäpalvelut hinnoitellaan erikseen, jolloin asiakkaan on helppo laskea lopullisen tuotteen hinta. (Parantainen 2008, 85–88.)

Paketointi

Sipilän (1999, 64) mukaan palvelutuotteita voidaan myydä palvelupaketteina. Parantaisen mukaan paketointi kokoaa mahdollisuudet kokonaisuuksiksi, jotka on helppo ostaa. Paketointi voi olla täysin asiakkaan, tilanteen tai tarpeen saanelema. (Parantainen 2008, 47.) Palvelupaketilla voidaan tarkoittaa joko tuotetta, jossa on monta osa-elementtiä, tai kokonaisuutena, joka muodostuu erilaisista osapalveluista. Näiden kahden määritelmän ero on se, että osaelementeistä muodostuvaa tuotetta myydään sellaisenaan, osaelementtejä ei myydä erikseen. Osapalveluista muodostuva palvelupaketti taas koostuu erikseen myytävistä perus- ja lisäpalveluista, joita voidaan yhdistellä kokonaisuuksiksi asiakkaan tarpeiden mukaan. (Sipilä 1999, 64–65.)

Paketoinnin etu on myös se, että kun yksi helposti ostettava osuus on saatu myytyä, asiakas pystyy arvioimaan yrityksesi luotettavuuden ja seuraavien moduulien myynti helpottuu (Parantainen 2008, 52–53). Jaakkola ja muut nostaa esille myös sen, että palvelupakettia luodessa voi hyödyntää myös verkostoitumista erilaisten yhteistyömallien muodossa. Verkostoitumisen tavoitteena voi olla esimerkiksi asiakasrajapinnan laajentaminen, suhdannevaihteluiden tasaaminen tai pyrkimys uudelle toimialalle. Verkostoituminen kannattaa silloin, kun yritys saa käyttöön osaamista tai resursseja, joita sillä ei ole omasta takaa. (Jaakkola ym. 2009, 12–13.)

3.3 Tuotteistamisen tavoitteet ja hyödyt

Tavoitteet

Perinteisesti palvelut tuotetaan tapauskohtaisesti räätälöiden ilman systemaattisia standardeja. Tämä kuitenkin johtaa siihen, että palvelujen laatu vaihtelee asiakas- ja tilannekohtaisesti. Palvelujen standardoinnin tavoitteena on pyrkiä tasaisen laadun varmistamiseen. Palvelun täysi standardointi tarkoittaa sitä, että palvelu tuotetaan ja toimitetaan periaatteessa täysin samanlaisena. Käytännössä palvelut eivät ikinä ole täysin samanlaisia inhimillisten tekijöiden, kuten henkilökohtaisen vuorovaikutuksen, takia. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 34.) Jaakkolan, Oravan ja Varjosen (2009, 3) mukaan palvelujen systemaattisen kehittämisen pääasiallisena tavoitteena on luoda kilpailukykyistä, kannattavaa ja innovatiivista liiketoimintaa.

Sipilän (1999, 12) mukaan palvelun tuotteistuksen yksi tärkeimmistä tavoitteista on oman työn vaikuttavuuden ja asiakashyötyjen parantaminen. Palvelun tuotteistamisen tavoitteita voivat olla eritasoiset uudistukset kuten nykyisen palvelun tyylin tai ilmeen muuttaminen, nykyisen palvelun parantaminen, nykyisen palvelutarjonnan laajentaminen, uudenlaisen palvelun luominen tai räätälöityjen palvelutuotteiden luominen (Raatikainen 2008, 72–73; Jaakkola, Orava & Varjonen 2009, 3).

Jaakkolan, Oravan ja Varjosen mukaan tuotteistamisen tavoitteena on palveluliiketoiminnan kehittäminen siten, että asiakashyödyt maksimoituvat ja yrityksen kannattavuus paranee. Tuotteistamisesta on hyötyä sekä yritykselle että asiakkaalle sillä sen ansiosta asiakas voi kokea yrityksen kokeneemmaksi, palveluita on helpompi myydä kun asiakkaalle on selvää mitä palvelu sisältää ja mitä ei. Tuotteistaminen lisää katteita ja kannattavuutta. Myös palvelujen tehokkuus ja laatu parantuvat sekä johtaminen ja seuranta helpottuvat. (Jaakkola ym. 2009, 1.) Myös Raatikainen (2008, 65) korostaa tavoitteeksi asiakashyötyjen maksimoitumisen lisäksi tuotteen täydellistä hallintaa.

Sipilä korostaa, että tuotteistamisen avulla voidaan sekä kehittää osaamista että parantaa tehokkuutta ja laatua. Tehokkuus parantuu siten, että työvaiheet selkiytyvät ja osaamisen hyödyntäminen parantuu. Palvelualan kausivaihtelut antavat mahdollisuuden tuotekehitykselle hiljaisempina aikoina, jolloin ruuhka-

aikoina pystytään tekemään enemmän ennakkoon tehdyn tuotteistamisen ansiosta. Palvelujen laadun paranemisen syyt ovat muun muassa toiminnan systematisoituminen, suunnittelun paraneminen, kiireen väheneminen sekä tavoitteiden ja laatukriteereiden täsmentyminen. (Sipilä 1998, 18–19.)

Hyödyt

Palvelun ominaisuuksia vielä tärkeämmässä roolissa ovat palvelun tuomat hyödyt asiakkaalle. Tuotteistajan tulisi miettiä esimerkiksi yritysasiakkaan kohdalla, miten palvelu tuottaa rahaa asiakkaalle, miten se nopeuttaa toimintaa ja säästää kustannuksissa, miten tuotanto tehostuu tai miten palvelu parantaa asiakasyrityksen työntekijöiden viihtyvyyttä. (Parantainen 2008, 77–79.)

Yrityksen näkökulmasta tuotteistamisen hyöty on palvelujen parempi tuottavuus, sillä asiakkaalle tarjottavissa palveluissa voidaan hyödyntää vakioituja ratkaisuja. Palvelun tuotteistamisen hyötyjä voivat olla myös palvelun laadun parantuminen, palvelun markkinoinnin helpottuminen, palvelun hinnan aleneminen, hinnoittelumenetelmän selkiintyminen ja palvelun monistamisen helpottuminen. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 27–30; Parantainen 2008, 38.)

Tuotteistamattoman palvelun sisältö on usein hieman erilainen jokaisen asiakkaan kohdalla, joten palvelua on hyvin vaikea kuvailla. Myös palvelun markkinointi on silloin haasteellista, koska palvelun hyödyt jäävät helposti asiakkaalle epäselviksi. Tuotteistetun palvelun etu on se, että palvelun sisältö on selkeä, jolloin palvelun myynti helpottuu. (Parantainen 2008, 81.) Myös Sipilä (1999, 86) toteaa, että tuotteistamisessa palvelu konkretisoidaan, jotta asiakas olisi valmis maksamaan vaikeasti hahmotettavasta palvelusta. Tuotteistamisen ansiosta myös palvelun markkinointi tehostuu, sillä asiakas erottaa tuotteistetun tuotteen kaikesta tarjonnasta, asiakkaan on helpompi perehtyä siihen ja verrata sitä muihin palveluihin (Sipilä 1999, 19).

Tuotteistaminen saattaa usein vaikuttaa myös kasvuun, sillä se saattaa laajentaa segmenttiä, lisätä markkinaosuutta ja kehittää palvelua (Lehtinen & Niinimäki 2005, 27). Tuotteistamisen ansiosta yrityksen strategiat ja toimintatavat selkiytyvät sillä se pakottaa päättämään mitä osaamista halutaan kehittää ja mihin tuotteisiin keskitytään. Kehitetty palvelutuote on selkeämmin yrityksen

omaisuutta kuin yrityksen työntekijöiden osaaminen. Parhaimmassa tapauksessa yrityksen omaisuus, maine ja kannattavuus paranevat tuotteistettujen palveluiden ansiosta. (Sipilä 1999, 21–22.)

Tuotteistamisen avulla asiakkaan ostopäätös helpottuu (Sipilä 1999, 19). Hyvin tuotteistettu palvelu vähentää myös asiakkaan riskin tunnetta. Asiakas koee tuotteistetun palvelun luotettavampana kuin tuotteistamattoman, sillä asiakas saa nopeammin selkeän kuvan siitä mitä palvelu pitää sisällään ja mihin hintaan. (Parantainen 2008, 48.) Tuotteistuksen ansiosta asiakas saa etukäteen tietää palvelun tarkan toimitussisällön, eli mitä palvelu sisältää ja mitä ei, ja mitä lisäpalveluja olisi saatavissa lisähintaan (Parantainen 2008, 52).

3.4 Tuotteistamisen ongelmat ja haitat

Kinnusen (2004, 8) mukaan tuotteistamisessa pitää muistaa, että liiallinen standardisointi saattaa pahimmassa tapauksessa kääntyä itseään vastaan, sillä asiakkaan kohteluun standardien mukaan liittyy oletus, että asiakkaat ja heidän ongelmansa olisivat samankaltaisia. Myös Sipilä (1999, 118) toteaa, että suurimpana vaarana tuotteistuksessa on se, että myyjä keskittyy myymään tuotetta paneutumatta asiakkaan tarpeisiin ja osoittaa tuotteen soveltuvuuden asiakkaalle väkisin, jolloin asiakas päätyy ostamaan väärän tuotteen.

Sipilän (1999, 110) mukaan tuotteistus voi onnistua vain, jos yrityksellä on selkeät liiketoiminta-, markkinointi- ja tuotekehityksen strategia. Vaikeaksi vaiheeksi usein koetaan tuotestrategian ja tuoteluettelon määrittely. Tuotteistamisen toteuttamiseksi tarvitaan valmiuksia, tietoa markkinoista, kilpailijoista ja omasta osaamisesta. Ongelmia saattaa myös nousta jos yritetään tuotteistaa liian monta tuotetta kerralla liian nopeassa aikataulussa. Yrityksen tulisikin määritellä ennen tuotteistamisprosessin alkua, mitkä tuotteet pyritään tuotteistamaan, mihin asteeseen ja missä aikataulussa. (Sipilä 1999, 110–111.) Vaarana voidaan pitää myös sitä, että hyvin tuotteistettu, menestyvä palvelu kiinnostaa myös kilpailijoita ja vaarana on kopiointi. Yritys voi suojautua kilpailijoilta tavaramerkin, toiminimen, patentin ja mallin rekisteröimisellä, mutta myös julkistamalla tuotteensa. (Mts. 118–119.)

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Empiriaosassa kehitetään Dresswayn yrityspalveluita tuotteistamisprosessin avulla. Tutkimuksessa käytettiin kvalitatiivista tutkimusotetta. Tutkimusmenetelmänä käytettiin haastatteluja, joiden avulla selvitettiin asiakaslähtöisesti sitä, miten yrityspalveluita tulisi kehittää. Koska kyseessä oli nykyisten palvelutuotteiden kehittäminen, käytettiin tuotteistamisprosessia hyväksi soveltaen. Opinnäytetyön rajallisuuden takia, työssä pyrittiin käsittelemään toimeksiantajan kannalta tärkeimmät asiat ja sen takia kaikkia tuotteistamisprosessin vaiheita ei sisällytetty työhön.

Opinnäytetyön tutkimusongelmana oli se miten Dresswayn tulisi kehittää yritysasiakkaille tarjottavia pukeutumispalveluita siten, että niistä saataisiin houkuttelevampia. Tutkimusongelma muotoiltiin seuraavanlaisiksi tutkimuskysymyksiksi:

Miten Dresswayn yrityksille tarjottavia palveluita tulisi kehittää, jotta ne olisivat kiinnostavia?

Millainen palvelusisältö yritysasiakkaita kiinnostaa ja mitä he olisivat siitä valmiita maksamaan?

4.1 Kvalitatiivinen tutkimus

Kanasen (2010, 37) mukaan kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta käytetään silloin, kun ilmiö on tuntematon eikä siihen vaikuttavia tekijöitä ja tekijöiden välisiä vaikutus- ja riippuvuussuhteita tunneta. Kvantitatiivisessa eli määrällisessä tutkimuksessa tutkitaan lukuja ja niiden välisiä suhteita, eli ilmiö täytyy tuntea. (Mts. 37.) Kananen määrittelee laadullisen tutkimuksen tarkoituksen olevan ilmiön kuvaamista, ymmärtämistä ja mielekkään tulkinnan antamista. Laadullisessa tutkimuksessa tutkitaan pääasiassa prosesseja. (Kananen 2008, 24–25.)

Opinnäytetyön tutkimusote on kvalitatiivinen. Se sopii työhön siksi, koska tutkimuksessa pyrittiin ymmärtämään, mitä pukeutumispalveluyrityksen yritys-

asiakkaat haluavat palveluilta ja miten palveluita tulisi kehittää. Tutkimuksessa ei pyritty tekemään yleistyksiä koskien kaikkia pukeutumispalveluja ja pukeutumispalveluyrityksiä vaan nimenomaan kehittämään kyseisen yrityksen palveluita.

4.2 Haastattelu aineistonkeruutapana

Kanasen (2008, 55) mukaan laadullisessa tutkimuksessa voidaan käyttää eri aineistonkeruutapoja, joista yleisimmät ovat havainnointi, haastattelu ja dokumentit. Haastattelussa haastatteli esittää haastateltavalle kysymyksiä, joiden avulla pyritään saamaan vastauksia varsinaisiin tutkimuskysymyksiin. Haastattelut voidaan jaotella strukturoituihin, puolistrukturoituihin, teema- ja avoimiin haastatteluihin. Strukturoidussa haastattelussa kysymykset ja vastausvaihtoehdot ovat valmiina ja puolistrukturoidussa haastattelussa on avoimet lomakekysymykset, joista puuttuvat vastausvaihtoehdot. Teemahaastattelussa määritellään ennakkoon käsiteltävät aihealueet eli teemat ja avoimessa haastattelussa on määritelty ainoastaan aihealue ja se vastaa lähinnä keskustelua valitusta aiheesta. (Kananen 2008, 69–73.)

Haastattelut tulee litteroida eli purkaa kirjalliseen muotoon, jotta niiden käsittely on mahdollista. Litterointia voidaan tehdä eri tasojen tarkkuudella, joista tarkin on sanatarkka litterointi, seuraavaksi tarkin on yleiskielinen litterointi ja viimeisenä propositiotason litterointi. Sanatarkassa litteroinnissa kirjataan jokainen äännähdyskin ylös, yleiskielisessä litteroinnissa teksti muunnetaan kirjakiellelle poistaen murre- ja puhekielen ilmaisu, propositiotasolla kirjataan ainoastaan sanoman ydin ylös. (Kananen 2008, 80–81.)

Opinnäytetyön aineistonkeruutavaksi valittiin haastattelu, koska palveluita haluttiin kehittää nimenomaan asiakaslähtöisesti. Haastattelutavaksi valittiin puolistrukturoitu haastattelu, sillä haastattelutilanne koettiin tuntemattomaksi ja ennakkoon suunnitellut kysymykset auttoivat haastattelun toteuttamisessa. Haastattelut suoritettiin yksilöhaastatteluina. Aineiston litterointiin käytettiin yleiskielen tason litterointia, sillä aineisto haluttiin säilyttää mahdollisimman oikeassa muodossa, mutta sanatarkkaa litterointia ei koettu kuitenkaan tar-

peelliseksi kyseisessä tutkimuksessa. Litteroitua aineistoa haastatteluista syntyi 23 sivua.

Aineiston analyysi

Aineistoa voidaan analysoida monella eri tavalla, mutta yleisimpiä kvalitatiivisen tutkimuksen analyysitapoja ovat teemoittelu, tyypittely, sisällön erittely, kvantifioiminen, diskursiivivinen analyysi ja keskusteluanalyysi (Eskola & Suoranta, 1998, 160). Aineiston analyysitavaksi valittiin tyypittely. Tyypittelyssä etsitään aineistosta samankaltaisuuksia, eli tyypittelyssä aineisto ryhmitellään tyypeiksi samankaltaisia tarinoita (Eskola & Suoranta 1998, 181). Tyypittelyn apuna käytettiin aineiston koodausta. Empiriaosassa esitellään aineiston analyysin avulla toimeksiantajan kannalta tärkeimmät tuotteistamisprosessin tulokset.

Kohdejoukko

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei voida määrittää yleisesti kuinka montaa tulisi haastatella, sillä aineistona voi olla vain yksi tapaus tai se voi käsittää joukon yksilöhaastatteluja. Kvalitatiivisen tutkimuksen aineiston koko ei määräydy minkään säännönmukaisuuden perusteella, sillä siinä ei ole tarkoituksena etsiä keskimääräisiä yhteyksiä tai tilastollisuutta. Kvalitatiivisen tutkimuksen aineiston keruussa tulisi käyttää saturaatiota eli kylläntymistä, joka tarkoittaa sitä, että aineisto on riittävä, kun samat asiat alkavat kertautua haastatteluissa. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2009, 181–182.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tutkimuksessa tulee arvioida sen luotettavuutta. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin on erilaisia käsityksiä, joten laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin ei siis ole yksiselitteisiä ohjeita. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 134,140.) Tuomen ja Sarajärven (2009,140) mukaan tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida siten, että tutkimusta arvioidaan kokonaisuutena tutkimusraportin avulla. Tutkimusraportissa tulisi käydä selkeästi ilmi seuraavat asiat: tutkimuksen kohde (ilmiö) ja tarkoitus, tutkijan omat sitoumukset, aineistonkeruutavat, tutkimuksen tiedonantajien valinta, aineiston analyysitavat, tutkimuksen kesto sekä tutkijan ja tiedonantajien suhde ja sen arviointi. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 140–141.)

Esimerkiksi tutkimusraportista tulisi ilmetä miten aineisto on kerätty, aineiston keruun erityispiirteet ja ongelmat. Tutkijan tulee siis antaa riittävästi tietoa siitä, miten tutkimus on tehty, jotta tutkimusta ja se tuloksia voidaan arvioida. Tutkimusraportin on tarkoitus olla selkä ja tarkka kuvaus tutkittavasta ilmiöstä, aineiston kokoamisesta ja analysoinnista sekä koko tutkimusprosessista. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 140–141.)

4.3 Haastatteluiden toteutus

Haastatteluna käytettiin puolistrukturoitua menetelmää ja apuna käytettiin haastattelulomaketta (liite 1), johon oli suunniteltu avoimet kysymykset. Puolistrukturoidun haastattelun ansiosta saatiin vastaukset kaikilta haastateltavilta samoihin kysymyksiin, mutta pystyttiin tarkentamaan kysymyksiä haastattelun aikana ja tekemään jatkokysymyksiä. Kysymyksiin pyrittiin saamaan avoimia vastauksia, mutta haastattelujen aikana huomattiin, että haastattelun etenemisen kannalta jouduttiin antamaan esimerkkejä vastausvaihtoehdoista.

Kohdejoukoksi valittiin neljä (4) haastateltavaa, joista jokainen edusti eri alojen yrityksiä. Yksi haastateltavista (Haastateltava 1) edusti liikunta-alaa, toinen (Haastateltava 2) edusti julkista sektoria asiakaspalvelualalla, kolmas (Haastateltava 3) edusti ravintola- ja hotellialaa ja neljäs (Haastateltava 4) julkista sektoria varhaiskasvatusalalla. Haastateltavat valikoituivat siten, että jokainen heistä oli jollain tapaa vastuussa yrityksessä järjestettävän virkistystoiminnan suunnittelusta. Haastateltavien valintaan vaikutti se, että pääasiassa toimeksiantaja toivoi haastateltavien olevan Jyväskylän alueelta, mutta toimeksiantaja kiinnosti myös mahdollisuus laajentaa toimintaansa Keski-Suomen alueelle, joten haastateltavista kolme oli Jyväskylältä ja yksi Uuraisilta.

Haastateltavien annettiin valita haastattelupaikka ja -aika. Näin haastattelutilanteesta pyrittiin luomaan haastateltaville miellyttävä ja kiireetön. Kolmea haastateltavaa lähestyttiin sähköpostitse ja yhtä haastateltavaa kysyttiin kasvotusten, sillä hän oli tutkijalle entuudestaan tuttu. Haastatteluja sovittaessa haastateltavia pyydettiin varaamaan aikaa tunnin, jonka aikana haastattelu saataisiin varmasti tehtyä. Todellisuudessa aikaa kului 30–45 minuuttia haastateltavaa kohden. Kolme (3) haastatteluista tapahtui haastateltavien työpai-

kalla ja yksi (1) haastatteluista tapahtui työpaikan sijainnin takia haastateltavan kotona. Haastattelut sijoittuvat kahden viikon ajalle helmi-maaliskuussa 2013.

5 DRESSWAY OY:N YRITYSPALVELUIDEN KEHITTÄMINEN

Dresswayn yrityksille tarjottavia palveluita päätettiin kehittää tuotteistamisprosessin avulla. Haastattelut analysoitiin ja tulokset esitellään seuraavaksi tuotteistamisprosessin eri vaiheiden avulla. Haastatteluissa pyrittiin ensisijaisesti selvittämään toimeksiantajalle tärkeimmät seikat ja siksi tuotteistamisprosessia käytettiin soveltaen ja keskityttiin niihin osa-alueisiin, jotka tarkenettiin myös tutkimuskysymyksien avulla. Pääasiassa tulokset esitellään Raatikaisen (2008) tuotteistamisprosessin avulla.

Dresswayn yrityspalvelut olivat osittain muotoutuneet yksityisasiakkaiden palveluiden pohjalta, mutta resurssien puutteen takia niitä ei ollut päästy kunnolla kehittämään ja sen takia Dressway ei ollut tavoittanut yritysasiakkaita vielä parhaalla mahdollisella tavalla. Palveluiden kehittämisen apuna käytetty tuotteistamisprosessi lähtee kehitettävien palveluiden määrittelystä ja nykytilan arvioinnista. Tämä aloitettiin keskustelemalla Dresswayn osakkaiden kanssa ja yhdessä määriteltiin, mitkä olivat tällä hetkellä ne olennaisimmat aihealueet, joihin haluttiin keskittyä. Opinnäytetyön rajallisuuden takia rajaaminen tehtiin selkeästi ja muutamiin osa-alueisiin paneuduttiin syvällisesti sulkemalla tietoisesti osan tuotteistamisprosessin vaiheista työn ulkopuolelle. Olennaisimpien asioiden selvittäminen koettiin riittävän muodostamaan puitteet Dresswayn oman kehitystoiminnan jatkamiselle.

5.1 Dresswayn yrityspalveluiden nykytila

Lehtisen ja Niinimäen (2005) mukaan ensimmäisenä tuotteistamisprosessin vaiheena ovat valmistelutyöt. Valmistelutöihin kuuluvat yrityksen toimintaajatuksen täsmennys ja palvelutuotannon nykytilan analysointi. Raatikaisen (2008) mukaan tuotteistamisprosessin ensimmäisenä vaiheena on tuoteaiho

eli uusien ideoiden muotoutuminen palveluksi. Koska kyseessä on case-yrityksen palvelujen kehittäminen, ovat ideat jo muotoutuneet palveluiksi. Myös yrityksen toiminta-ajatus on selkeä ja yksityisasiakkaille tarjottavat palvelut ovat hyvin muotoutuneet, joten tässä vaiheessa päätettiin analysoida millaisia palveluita Dressway tällä hetkellä yrityksille tarjoaa.

Dressway tarjoaa yrityksille koulutusta, kursseja ja luentoja pukeutumisesta Dresswayn järjestämissä tiloissa tai asiakkaan omissa tiloissa. Tällä hetkellä palvelut ovat rakennettu tietyn aiheen ympärille. Dresswayn yrittäjät Ahonen ja Sievänen toivoivat saavansa yrityspalveluista houkuttelevampia ja saavansa tietoa siitä, mitä yritysasiakkaat haluavat ja mikä kiinnostaa heitä. He esittivät näkökulmaksi palveluiden tarjoamisen yrityksille virkistystoimintana (Ahonen & Sievänen 2012a.)

Ahonen ja Sievänen (2012b) halusivat nimenomaan tietää, mitä yritykset haluavat, millainen palvelun muoto tulisi olla, paljonko yritykset ovat valmiita palvelusta maksamaan ja kuinka paljon aikaa palveluun voisi käyttää. Näistä lähtökohdista alettiin suunnitella palveluiden kehittämistä asiakaslähtöisesti tuotteistamisprosessin avulla ja selvittämällä kyseisiä asioita haastattelemalla yritysten edustajia.

5.2 Asiakaskohderyhmän määrittely

Raatikaisen (2008, 65) mukaan seuraava tuotteistamisprosessin vaihe tai osaprojekti on kohderyhmän määrittely, sillä asiakaskohderyhmä yleensä määrittelee tuotteen sisällön ja muodon. Seuraavaksi on määriteltävä Dresswayn yritysasiakaskohderyhmä Raatikaisen (2008) kohderyhmän määrittelyyn muodostamien kysymysten mukaan.

Dresswayn tapauksessa kohderyhmän määrittely oli jo ainakin osittain tehty. Tuotteistamisprosessin alussa määriteltiin yritysasiakkaiden kohderyhmä, jotta haastateltavien valinta onnistuisi. Kohderyhmäksi määriteltiin yritykset, jotka ovat tarpeeksi suuria pystyäkseen panostamaan virkistystoimintaan. Kohderyhmään kuuluviksi yrityksiksi määriteltiin myös ne yritykset, joissa tehdään asiakaspalvelutyötä, edustetaan tai matkustetaan paljon työnsä puolesta.

Kohderyhmä jaoteltiin ryhmiksi yritysten alojen mukaan, jotka näkyvät seuraavassa listauksessa:

- pankit
- vakuutusyhtiöt
- hotelliala
- ravintola-ala
- kaupan ala
- opetus-/ ja varhaiskasvatusala
- hoiva-ala
- hyvinvointiala
- liikunta-ala
- julkinen sektori

Palvelut määriteltiin tulevan yritysten virkistystoiminnaksi, esimerkiksi työhyvinvoinnin ylläpitämiseen ja parantamiseen. Samanlaista tuotetta ei Keski-Suomen alueella vielä ole, mutta haastatteluissa pyrittiin selvittämään myös palvelun epäsuorakilpailu kysymällä haastateltavilta, millaista virkistystoimintaa yritys on työntekijöilleen ennen järjestänyt ja ovatko yritykset tyytyväisiä perinteiseen tarjontaan.

Haastatteluista kävi ilmi, että yrityksissä järjestetty virkistystoiminta on ollut pääasiassa joko liikuntapaa tai illanviettoa ruoan ja viihteen parissa, mutta virkistystoimintana mainittiin myös työhön liittyvät koulutukset.

No meillä on erilaisia liikunnallisia päiviä järjestetty -- meillä on ollut yhteisiä illanviettoja vaikka ruokaravintolassa tai sitten on ollut teatterimatkoja. (Haastateltava 4)

Sitten meillä on parisen kertaa vuodessa, se on jollain tapaa yleensä liikunnallinen iltapäivä, viimeksi meillä taisi olla suunnistusiltapäivä --. (Haastateltava 2)

Haastateltavat kertoivat, että virkistystoiminnan pääasiallisena tarkoituksena on sekä työhyvinvoinnin ylläpitäminen että yhteishengen rakentaminen. Yhteishengen rakentaminen nähtiin tärkeänä varsinkin sen tyyppisissä yrityksissä, joissa on useita eri toimipaikkoja tai työajat vaihtelevat paljon, jolloin koko

yrittäjien henkilökunta on harvoin samassa paikassa samaan aikaan. Haastateltavat kertoivat, että liikunnallinen virkistystoiminta tähtää enemmänkin nimenomaan yleisen fyysisen kunnon ylläpitämiseen ja sitä kautta parantamaan jaksamista töissä. Yhteishengen rakentamista tavoiteltiin vapaampien illanviettojen merkeissä. Pukeutumispalvelut virkistystoimintana voisivat olla juuri yhteishengen rakentamiseen, mutta myös yleiseen hyvinvointiin tähtäävää oman itsetunnon ja hyvän olon kautta.

Haastatteluista kävi ilmi, että yritykset pyrkivät järjestämään virkistystoimintana aina jotain uutta, mitä ei ole ennen kokeiltu. Haastateltavat kuitenkin kertoivat, että on haastavaa keksiä aina uudenlaista toimintaa. Haastateltavista osa mainitsi myös, että virkistystoiminta on usein hieman liiankin samanlaista joka vuosi ja että he toivoisivat uusia ideoita virkistystoimintaan. Tämä puoltaa pukeutumispalveluiden tarjoamista yritysten virkistystoiminnaksi, ja haastateltaville esitetty tarjous Dresswayn palveluista otettiin hyvin positiivisesti vastaan.

No minusta tämä voisi uutuutuaan, uutena toimintamuotona jo houkuttella ja itse ainakin jo jotenkin innostuin, kun se on niin vaikeaa aina keksiä jotain uutta ja erilaista ettei joka vuosi mennä sinne kylpylään ja uida ja syödä ja jumpata --. (Haastateltava 4)

Meillähän nämä virkistysiltpäivät - - on sillä lailla vähän kaavoihin kangistuneita, että se on yleensä tällaista liikuntapainotteista, että se on jotain suunnistusta tai hiihtoa tai kävelyä --. (Haastateltava 2)

Eräänä haasteena haastatteluissa kuitenkin nostettiin esille se, että vaikka pukeutumispalvelut voisivat olla mielenkiintoinen palvelu uudelleenlaiseksi virkistystoiminnaksi, miten yritysasiakkuus saadaan jatkumaan myös kertakokeilun jälkeen. Asiakkuuden jatkuminen nähtiin mahdollisena enemmänkin yksityisasiakkuuden muodossa. Toisaalta eräs haastateltavista kertoi pukeutumispalveluiden olevan vieraita, joten palveluiden tarjoaminen yrityksille virkistystoimintana olisi mahdollisuus saada palveluita uusien, potentiaalisten asiakkaiden tietoisuuteen onnistuneella markkinoinnilla. Se myös poistaisi ennakkoluuloja kyseisiä palveluita kohtaan.

Siinä on tietty uutuus ja tuoreusarvo, että jo pelkästään se voi tuoda sen kaupan, yksittäisen kaupan, jonkun yrityksen kanssa --

mutta miten se siitä sitten jatkuu ja tuleeeko siitä pidempiaikainen asiakkuus --. (Haastateltava 2)

5.3 Dresswayn palveluiden tarpeen ja hyödyn määrittely yritysasiakkaille

Raatikaisen (2008) mukaan kolmas tuotteistamisprosessin vaihe on tarpeen ja hyödyn määrittely asiakkaalle. Tuotteistamisprosessin mukaisesti Dresswayn yrityksille tarjottavien palveluiden asiakashyödyt määriteltiin sekä yrityksen että yksittäisen työntekijän kannalta, riippuen siitä millaisen palvelun yritys ostaa.

Yritykselle pukeutumispalveluiden hyödyt voidaan määritellä imagon parantumisena ja uskottavuuden lisääntymisenä, sillä työntekijät ja heidän pukeutumisensa toimivat yrityksen ”käyntikorttina”. Yritykset voivat opastaa pukeutumispalvelukoulutuksen kautta työntekijöitään tiettyyn pukeutumiskoodiin, jotta yrityksen imago olisi halutunlainen. Yritykset saavat pukeutumispalveluista myös uudenlaista toimintaa virkistyspäiviinsä. Palveluiden avulla voidaan helpottaa myös työssään hyvin erilaisiin tilanteisiin joutuvaa työntekijää. Paljon matkustavat työntekijät saavat apua edustavan matkapuvuston suunnitteluun, jolloin yritys on imagonsa mukaan edustettuna myös työntekijöiden matkoilla.

Tärkeää olisi kiinnittää huomiota myös työntekijöiden saamiin henkilökohtaisiin hyötyihin, sillä niiden kautta työntekijän henkilökohtainen hyvä olo kasvaa, mikä vaikuttaa myös työn tekemiseen. Työntekijän hyödyt pukeutumispalveluista ovat työntekijän itsevarmuuden kasvu, hyvän olon tunteen ja uskottavuuden lisääntyminen. Myös työntekijöiden tietämys pukeutumisen eri osalueista lisääntyy esimerkiksi värien yhdisteltävyydestä ja vaikutuksesta, omalle vartalolle sopivista vaatteista, materiaaleista ja vaatehuollosta. Näin työntekijät osaavat panostaa uudella tavalla omaan pukeutumiseensa. Hyötyinä voidaan mainita myös se, että työntekijöiden stressi vähentyy, kun he osaavat pukeutumispalveluiden avulla ostaa helpommin työhön sopivat vaatteet. Lisäksi säästyy aikaa ja rahaa pukeutumiskoulutuksessa saatujen neuvojen avulla.

5.4 Dresswayn yrityspalveluiden rakentaminen

Neljänneksi tuotteistamisprosessin vaiheeksi Raatikainen (2008) määrittelee palvelun rakentamisen, jossa määritellään palvelun sisältö ja muoto. Tätä vaihetta selvitettiin haastattelujen avulla, eli haastattelujen yhtenä tärkeimpänä osa-alueena oli selvittää, millaisesta palvelusta yritykset olisivat kiinnostuneita.

Haastatteluissa kysyttiin, minkälaiset palvelut yrityksistä kiinnostaisivat ja missä muodossa. Haastateltavilta kysyttiin myös, minkä pituinen palvelu voisi olla. Pääasiassa haastateltavat määrittelivät sopivan palvelun ajan tunnista kahdeksan tuntiin. Palvelun pituuteen vaikuttavat kuitenkin palvelun sisältö ja muoto. Toiminnallisuutta eli esimerkiksi henkilökohtaista ohjausta sisältävä palvelu voi kestää pidempään kuin luentotyypinen koulutus.

No ei luento varmaan kahta tuntia kauempaa, että se kaksi kertaa 45 minuuttia pelkälle luennolle on varmaan ihan maksimi, riippuu onko siinä sitten jotain toiminnallista puolta mukana. (Haastateltava 3)

Kyllähän se varmaan nyt sellainen parin tunnin sessio voisi olla. (Haastateltava 4)

Pääasiassa haastateltavat toivoivat palveluiden järjestämistä ryhmämuotoisena koulutuksena. Ryhmän kokoa tiedusteltaessa haastateltavat arvioivat sen olevan yrityksestä riippuen 20–30 työntekijää. Kolme haastateltavista näki koulutuksen osana virkistyspäivää, mutta yhden haastateltavan mielestä tämäntyyppistä palvelua voitaisiin järjestää ihan omana koulutuksenaan.

Dresswayn palvelut voitaisiin muotoilla siten, että yritysten valittavana on kolme erityyppistä palvelua: luento, toiminnallinen palvelu ja näiden kahden yhdistelmä. Palvelun muoto toki riippuu myös siitä kuinka paljon osallistujia on, esimerkiksi toiminnallisen palvelun järjestäminen 50 henkilölle voi olla liian haastavaa, mutta jako mahdollisesti selkiyttäisi palvelutarjontaa. Palvelun aiheen yritykset voisivat sitten päättää omia tarpeitaan vastaavaksi. Aiheena voisi olla esimerkiksi tyyli, värit, asiakkaan kohtaaminen tai matkustaminen. Kiinnostavimmiksi palvelusisällöiksi haastateltavat nimesivät juuri värit ja tyyli pukeutumisessa, työpukeutuminen yleisesti sekä asiakkaankohtaamiseen ja ensivaikutelmaan liittyvät asiat.

Haastateltavien toivoma palvelusisältö vaihteli yrityksen luonteen mukaan. Täysin edustus- ja asiakaspalvelutehtävissä oleva yrityksen edustaja koki mielekkääksi sisällöksi hieman virallisemmän ja yleisesti työpukeutumiseen ja asiakkaan kohtaamiseen liittyvän toteutuksen, kun taas esimerkiksi varhaiskasvatusalalla ja liikunta-alalla olevien yritysten edustajat toivoivat palvelun sisällöksi hieman rennompaa ja esimerkiksi väreihin ja tyyliin liittyvää toteutusta. Neljäs haastateltavista, ravintola- ja hotellialan edustaja, koki mielekkäimmäksi sisällöksi matkapukeutumiseen liittyvän toteutuksen.

Toisaalta yksi haastateltavista näki palveluiden järjestämisen mielekkäämpänä nimenomaan henkilökohtaisena ohjauksena ja esitti, että palveluita voitaisiin ostaa lahjakorttina esimerkiksi joululahjaksi työntekijöille. Tällä hetkellä Dresswayn palveluita voi ostaa lahjakortin muodossa, mutta kannattavaa voisi olla markkinoida lahjakortteja myös yrityksille. Yrityksille voitaisiin markkinoida lahjakortteja siten, että yritys voi ostaa työntekijälleen jonkun tietyn palvelun, jossa työntekijä saisi esimerkiksi henkilökohtaista ohjausta työpukeutumisensa tai sitten yrityksille voitaisiin tarjota lahjakortteja vapaasti valittavalle summalle, jolloin työntekijä saisi itse päättää millaiseen palveluun hän sen käyttää.

Minä ehkä näkisin enemmän, että jos haluaisin tätä palvelua ostaa, niin se olisi henkilökohtaisempaa -- sitten se olisi tällainen lahjakortti tavallaan. (Haastateltava 1)

Yhtenä vahvana näkökulmana haastatteluissa nostettiin esille hyvinvointi ja sen parantaminen. Voisi siis olla tarkoituksen mukaista tarjota yrityksille virkistystoiminnaksi hyvinvoinnin palvelupakettia. Paketin voisi suunnitella siten, että se sisältää toimintaa kokonaisuudella virkistyspäivälle. Yhteistyökumppaneiden avulla voitaisiin päivään sisällyttää erilaisia hyvinvoinnin teemaan sopivia palveluita kuten ruokailu ja yhtenä osa-alueena voisi olla pukeutumisen merkitys hyvinvointiin. Pakettia voitaisiin myös tarjota suunnitelmalla siten, että yritys saisi ehdotuksia hyvinvointiin liittyvistä palveluista ja voisi sitten itse toteuttaa mieleisensä virkistyspäivän.

5.5 Dresswayn yrityspalveluiden hinnoittelu

Viidentenä tuotteistamisprosessin vaiheena Raatikaisen (2008) mukaan on prototyypin muodostaminen ja sen testaaminen, mutta koska palveluita on jo tarjottu yrityksille ja tavoitteena on kehittää niitä eteenpäin, koettiin, että palvelusta on jo ikään kuin testattu prototyyppiä, joten kyseinen vaihe voidaan jättää tässä vaiheessa pois. Seuraavaksi voitiin siis siirtyä suoraan seitsemänteen tuotteistamisprosessin vaiheeseen eli hinnoitteluun, joka oli toinen tärkeistä osa-alueista haastatteluissa.

Haastatteluissa pyrittiin saamaan tietoa myös siitä, miten Dresswayn yrityksille tarjottavat palvelut tulisi hinnoitella. Lähtökohdaksi haastateltavilta kysyttiin ensin kuinka paljon yrityksen ovat ennen käyttäneet rahaa virkistystoimintaan ja myöhemmin sitä, kuinka paljon he arvioisivat palvelun voivan maksaa. Selkeimpänä hinnoittelumenetelmänä nähtiin suoritusperusteinen hinnoittelu, sillä sitä oli helpoin verrata aikaisemman virkistystoiminnan kustannuksiin. Kaikki haastateltavat kertoivat, että työnantaja kustantaa virkistystoiminnan kokonaisuudessaan ja he olivat myös sitä mieltä, että myös Dresswayn palvelut olisivat sellaisia, jotka työnantaja kustantaisi. Kaikki haastateltavista totesi, että työntekijöille työnantajan maksaman koulutuksen yhteydessä markkinoitavat henkilökohtaiset lisäpalvelut olisivat työntekijöiden itsensä kustannettavia.

Haastatteluissa kävi ilmi, että keskimäärin noin 1,5-2 tunnin palveluista oltaisiin valmiita maksamaan noin 25 euroa työntekijää kohden ja silloin esimerkiksi 10 hengen ryhmän palvelusta oltaisiin valmiita maksamaan noin 250 euroa. Toisaalta hinnoittelu täytyy suhteuttaa myös palveluntarjoajan kuluihin, mutta palveluntarjoajan on hyvä tietää palveluja hinnoitellessa, missä menee yritysten kipuraja palvelun hinnan suhteen, jotta hinta ei muodostu esteeksi.

No jos nyt ajatellaan, että jos meitä olisi kymmenen, niin 200–300 euroa voisi olla silloin se kokonaisuus. (Haastateltava 1)

Toisaalta hinnoitteluun vaikuttaa tietenkin myös palvelun sisältö ja se millainen palvelun muoto on. Eräs haastateltava totesi, että palvelun hinta on riippuvainen myös siitä, kuinka tärkeänä ja kiinnostavana henkilöstö palvelun kokee.

Toisaalta sama haastateltava totesi myös, että kunhan tuote on kiinnostava, niin hinnasta päästään sopimukseen palveluntarjoajan kanssa.

No niin paljon riippuu siitä sisällöstä ja pituudesta ja siitä, miten henkilöstö sen kokee, että jos he ovat tosi innokkaita, niin se voi maksaa vähän enemmän. (Haastateltava 2)

Kolme haastateltavista mainitsi, että heillä on työnantajan tarjoamana käytössä liikunta- ja kulttuurisetelit ja yksi haastateltavista nosti esille voisiko tällaista palvelua ostaa myös Smartum-seteleillä. Smartum-setelien käyttö riippuu siitä, kuuluuko palveluntarjoaja Smartum-verkostoon. Smartum-verkostoon kuuluminen voisi olla kannattava Dresswayn kannalta, sillä Smartum liikunta- ja kulttuurisetelit ovat jo usean yrityksen käytössä ja niiden avulla Dressway saisi uuden väylän markkinoida toimintaansa ja sitä kautta mahdollisesti uusia asiakkaita.

6 POHDINTA

6.1 Johtopäätökset

Opinnäytetyön aiheena oli selvittää asiakaslähtöisesti sitä, millaisia palveluita Dresswayn yritysasiakkaat haluavat. Taustalla tähän oli se, että toimeksiantaja toivoi pystyvänsä laajentamaan yritysasiakkaiden segmenttiä, sillä he ovat toimeksiantajan kannalta tuottavampia asiakkaita. Päättökysymys eli miten Dresswayn yrityksille tarjottavia palveluita tulisi kehittää, jotta ne olisivat kiinnostavia, yhdistää koko työn empiriaosan teoriaan, sillä palveluita päädyttiin kehittämään tuotteistamisprosessin avulla. Tuotteistamisprosessin vaiheista keskityttiin tässä työssä toimeksiantajan kannalta olennaisimpiin ja sitä kautta saatiin vastaus myös alatutkimuskysymykseen, eli siihen millainen palvelusisältö yritysasiakkaita kiinnostaa ja mitä he olisivat siitä valmiita maksamaan.

Päätutkimuskysymykseen saatiin vastaukseksi, että pukeutumispalveluita tulisi muuttaa nimenomaan yrityksille sopiviksi palvelupaketeiksi tuotteistamisprosessin avulla, jolloin selkeämpi tuote-ehdotus voisi saada yritysasiakkaat kiinnostumaan palveluista. Tuotteistamisprosessin käyttöön päädyttiin pääasiassa siksi, että tuotteistaminen selkeyttää palvelun sisältöä, helpottaa palvelun markkinointia ja selkeyttää hinnoittelua kuten Parantainenkin (2008) mainitsee. Tuotteistamisprosessia käytettiin soveltaen opinnäytetyön rajallisuuden takia. Myös Dresswayn omat, aikaisemmat toimenpiteet ja selvitykset helpottivat osittain tuotteistamisprosessin vaiheita. Pääasiassa tutkimuksessa keskittyttiin toimeksiantajan kannalta olennaisimpiin asioihin ja painotettiin tuotteistamisprosessin alkuvaiheita. Prosessin loppupuolen vaiheet, eli markkinoinnin suunnittelu ja toteutus, rajattiin tietoisesti opinnäytetyön ulkopuolelle.

Haastattelujen perusteella yritysasiakkaat haluavat ensisijaisesti jollain tapaa räätälöitäviä palveluita, johon päästään palveluiden paketoinnilla. Yritysasiakkaat kaipaavat myös enemmän tietoa palveluista ja toimivaa vuorovaikutusta palveluntarjoajan kanssa, jotta palveluista saadaan kullekin yritykselle sopiva ja siten maksimoitua asiakashyödyt.

Tuotteistamisprosessin mukaisesti palvelua rakennettaessa palvelun sisältö tulisi määritellä. Haastatteluissa kävi ilmi, että yritysten toiveet palvelusisällöstä vaihtelivat, joten palvelusisällön tulisi olla yritysten itsensä valittavissa vaihtoehtoisista. Pääasiassa kiinnostavimmiksi palvelusisällöiksi koettiin värit ja tyyli pukeutumisessa, työpukeutuminen yleisesti sekä asiakkaankohtaaminen ja siihen liittyvät asiat. Tuotteistamisprosessiin kuuluu myös palvelun hinnoittelu ja haastattelujen perusteella selvitettiin pukeutumispalveluiden kustannusten ”kipurajaa”. Haastattelujen perusteella yritykset ovat valmiita maksamaan noin 25 euroa työntekijää kohden 1,5–2 tunnin koulutuksesta.

Palvelut olisi mahdollista tuotteistaa hyvinvointipalveluiksi. Työssä päädyttiin siihen lopputulokseen, että yksi mahdollinen suunta, johon toimeksiantaja voisi yrityspalveluitaan kehittää, on tarjota niitä hyvinvointipakettina yhdessä jonkun yhteistyökumppanin kanssa. Hyvinvointipaketti voisi houkuttaa yritysasiakkaita paremmin, sillä sen sisältöön voisi kuulua jotakin jo ennestään yrityksille tuttua toimintaa, jolloin yritykset eivät välttämättä koe pukeutumispalveluiden ostoa niin suurena riskinä kuin miltä se voi tuntua yksinään ostettuna.

Dressway pystyy hyödyntämään työn tuloksia tekemällä tulosten perusteella konkreettisia tuotekuvauksia yrityksille tarjottavista palveluista. Dressway pystyy hyödyntämään työtä kokonaisuudessaan myös tulevaisuudessa muiden palveluidensa kehittämiseen. Dressway sai myös muutamia konkreettisia ehdotuksia yrityspalveluihinsa haastatteluista: Smartum-setelien ja lahjakorttien käyttö yrityspalveluissa. Dresswayn kannattaisi arvioida, olisiko jompikumpi ehdotus kannattavaa yrityksen kannalta, sillä kumpikin saattaisi tuoda lisää asiakkaita yritykseen.

6.2 Tutkimuksen luotettavuus

Kuten Tuomi ja Sarajärvi (2009) totesivat, tulee laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioida. Heidän mielestään yhdeksi tärkeimmäksi luotettavuuden arvioinnin kriteeriksi laadullisessa tutkimuksessa nousee tutkimuksen dokumentointi (Tuomi & Sarajärvi 2009). Tutkimuksen luotettavuutta pyrittiin varmistamaan tarkalla suunnittelulla, lähdemateriaaliin perehtymällä, tarkan prosessin kuvauksen ja perustelujen avulla. Haastattelun kysymykset suunniteltiin huolellisesti, jotta haastattelujen avulla voidaan vastata tutkimuskysymyksiin. Opinnäytetyöprosessissa teoria ja tulokset kytkeytyivät hyvin toisiinsa. Tutkimusmenetelmien valinta oli myös onnistunut, sillä haastattelut antoivat ratkaisuja tutkimusongelmaan.

Aineisto kerättiin haastattelujen avulla niin kuin jo prosessin kuvauksessa kävi ilmi. Kerätyn aineiston autenttisuus ja luotettavuus varmistettiin nauhoittamalla haastattelut diginauhurilla. Aineisto pyrittiin myös litteroimaan ja aineiston analysointi pyrittiin aloittamaan mahdollisimman nopeasti. Haastattelutilanteesta pyrittiin tekemään haastateltavalle miellyttävä, jotta haastattelun vastaukset olisivat aitoja ja luotettavia, antamalla haastateltavien valita haastattelupaikka ja -aika. Haastatteluissa pyrittiin välttämään johdattelevia kysymyksiä ja vastausvaihtoehtojen antoa, jotta haastateltavien vastauksiin ei vaikutettaisi eikä näin ollen suunnattaisi tutkimusta tiedostamatta tiettyyn suuntaan. Haastattelujen aikana kuitenkin huomattiin, että välillä haastateltava ei osannut vastata kysymykseen ja haastattelua jouduttiin ikään kuin johdattelemaan eteenpäin antamalla esimerkkejä.

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidessa tultiin siihen tulokseen, että luotettavuus ei kärsinyt vaikka haastattelija tunsikin ennestään yhden haastateltavista. Kyseisen haastattelun koettiin olevan jopa syvällisempi kuin muut haastattelut, sillä haastateltavan tuttuus teki tilanteesta helpomman ja rennomman myös haastattelijan kannalta. Itse asiassa haastattelujen luotettavuuteen vaikutti enemmänkin haastattelijan kokemattomuus. Aloittelijamaisuus ja tilanteen tuntemattomuus tekivät siitä niin jännittävän, että haastateltavista ei koettu saavan ihan kaikkea mahdollista irti. Tutkimuksessa pyrittiin objektiivisyyteen ja haastatteluissa ennakkoluulottomaan asenteeseen, jotta tutkijan omat asenteet ja ennakkoluulot eivät vaikuttaisi haastatteluaineiston keräämiseen.

Haastateltaviksi valittiin yritysten edustajia mahdollisimman monelta alalta, jotta asiakkaiden toiveista saataisiin mahdollisimman kattava kuva. Tarkoituksena oli ottaa mukaan vielä viides haastateltava, mutta alustavasta sopimuksesta huolimatta, haastateltava estyi työkiireiden takia. Työn luotettavuutta olisi voinut vielä parantaa useammalla haastateltavalla, mutta haastateltavien määrä on kuitenkin riittävä, sillä haastatteluissa saavutettiin kylläntyminen. Tutkimuksen eettisyys varmistettiin siten, että työssä ei kerrota haastateltavien nimiä tai edustettavien yritysten nimiä. Myös siteerauksissa haastateltavat on yksilöity numeroin.

Vaikka haastateltavista huomasi Dresswayn palvelujen olevan kiinnostavia, niin kuitenkin haastattelujen aikana nousi pintaa ajatus siitä, miten yritysasiakkuus saadaan jatkumaan yhden kertakokeilun jälkeen. Haastatteluiden perusteella asiakkuus saattaisi yritysasiakkuudesta muuttua henkilöasiakkuuksiin, vaikka tarkoituksena oli kasvattaa yritysasiakkaiden määrää ja yrityspalveluiden myyntiä.

6.3 Jatkotutkimusaiheet

Kaiken kaikkiaan työssä päästiin tavoiteltuun lopputulokseen ja se oli ajankohdainen toimeksiantajalle. Työstä kävi ilmi yrityspalveluiden kehittämisen haasteet ja se pohjusti Dresswayn markkinoinnin suunnittelua. Seuraavaksi Dresswayn tulisi keskittyä siihen, miten yritysasiakkaille kannattaisi markkinoida palveluita ja miten ostouskollisuus yritysasiakkaiden keskuudessa varmis-

tetaan. Yrityksille tarjottavista palveluista voisi muotoilla jatkumon siten, että palvelut paloittelaisiin selviksi osakokonaisuuksiksi ja seuraavien palveluiden ostaminen olisi yrityksille edullisempaa, jolloin yritysasiakkaat saataisiin ikään kuin koukutettua toimeksiantajan asiakkaiksi. Dresswayn seuraavana vaiheena tuotteistamisprosessin mukaisesti olisi siis jakelukanavien ja markkinoinnin suunnittelu ja toteuttaminen yrityspalveluille sekä vahvan brändin rakentaminen.

LÄHTEET

- Ahonen, S. & Sievänen, T. 2012a. Dressway Oy:n osakkaat. Palaveri toimeksiantajan kanssa. 17.10.2012.
- Ahonen, S. & Sievänen, T. 2012b. Dressway Oy:n osakkaat. Palaveri toimeksiantajan kanssa. 13.11.2012.
- Dressway. n.d. Dressway Oy:n internet-sivut. Viitattu 2.4.2013.
www.dressway.fi
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Hakala, A. 2010. Bisnesetiketti: tapakulttuuria meillä ja maailmalla. Kuopio: Savonia-ammattikorkeakoulu.
- Harju, L. 2004. Työelämän hyvät tavat. Helsinki: Otava.
- Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- Jaakkola, E., Orava, M. & Varjonen, V. 2009. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua: opas yrityksille. Helsinki: Tekes. Viitattu 7.1.2013
<http://www.tekes.fi/ohjelmat/Vapaa-aika/Aineistot/Palvelujen+kehitt%C3%A4misen+oppaat>
- Kananen, J. 2008. Kvali: kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kinnunen, R. 2004. Palvelujen suunnittelu. Helsinki: WSOY
- Keinonen, M. 1999. Suomalainen ensivaikutelma: kansainvälistyjän tapakulttuuri. 3. uusittu painos. Helsinki: Fintra.
- Lehtinen, U. & Niinimäki, S. 2005. Asiantuntijapalvelut: tuotteistamisen ja markkinoinnin suunnittelu. Helsinki: WSOY.
- Morem, S. 2005. How to gain the professional edge: Achieve the personal & professional image you want. New York: Ferguson.
- Parantainen, J. 2007. Tuotteistaminen - rakenna palvelusta tuote 10 päivässä. Helsinki: Talentum.
- Pukeutumispalvelu Sinuksi. n.d. Pukeutumispalvelu Sinuksi internet-sivut. Viitattu 2.4.2013. www.pukeutumispalvelusinuksi.fi
- Raatikainen, L. 2008. Asiakas, tuote ja markkinat. Helsinki: Edita.
- Sipilä, J. 1999. Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen. Porvoo: WSOY.
- Särkikoski-Pursiainen, H. 2001. Bisnespukeutuminen. Helsinki: Edita.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum.

LIITTEET

Liite 1. Haastattelulomake

Haastattelulomake – Pukeutumispalveluiden kehittäminen Dress-way Oy:lle

Taustaa

- Kertoisitko lyhyesti yrityksestänne (esimerkiksi toimiala, yrityksen ikä, henkilökunnan määrä, mies- vai naisvaltainen, toimipisteet, kuvaus toiminnasta, kenen kanssa yhteistyöstä)
- Millaista virkistystoimintaa työntekijöille on ennen järjestetty?
 - Mitkä ovat sen tavoitteet ja merkitys?
 - Kuinka paljon aikaa siihen käytetään hlö/vuosi?
 - Paljonko rahaa virkistystoimintaan on käytetty?

Pukeutumispalvelut:

- Palveluiden sisältö:
 - minkä tyyppiset palvelut kiinnostavat? (valmistele vaihtoehtoja)
 - kenelle yritys järjestäisi koulutusta (palveluita)?
 - osana virkistyspäivää vai esim. omana koulutuksena/luentona?
 - ryhmäpainotteista vai henkilökohtaisempaa?
- Hinta:
 - kuinka paljon palvelut saisi maksaa? (per päivä/kerta/kokonaisuus/hlö)
 - kuka maksaa?
 - lisäpalveluiden mahdollisuus? (työntekijän itse ostettavia palveluita)
- Ajankäyttö:
 - työaikana vai omalla ajalla?
 - kuinka pitkiä koulutuksia/luentoja tms.?
- Missä tiloissa palvelut voisi järjestää?

Onko jotain muuta mitä haluaisitte tietää tai kommentoida asiaan?